

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Facultad de Ciencias de la Información



Máster en Comunicación de las Organizaciones

Trabajo de Fin de Máster – Modalidad 2

# **La comunicación de la RSE en el sector hotelero español**

---

Idoia Castillo García

[idoiacastillo3e@gmail.com](mailto:idoiacastillo3e@gmail.com)

Tutora: Dra. Nuria Villagra García

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I

MADRID, SEPTIEMBRE DE 2016

## AGRADECIMIENTOS

*A Gabriel, “porque estamos bien”.*

*A mis padres, por su apoyo incondicional  
y por esforzarse en entender cosas “que suenan a chino”.*

*A mis amigos, por sacarme de casa cuando era necesario.*

*A Isabel, Claudina y Eva, por el conocimiento y experiencia.*

*A mi tutora, Nuria, por ser de las mejores profesoras que he tenido  
y por su optimismo constante.*

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
1.1. Contexto de la investigación	10
1.2. Justificación de la estructura y de la relevancia del trabajo	11
<b>2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)</b>	<b>14</b>
2.1. El concepto de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial	15
2.1.1. Evolución del concepto: de la década de los 50 hasta hoy	15
2.1.2. La definición y las características de la RSE	21
2.1.3. El debate entre RSE y otros conceptos afines: un reto común	23
2.1.4. Los ámbitos de actuación de la RSE	25
2.2. La comunicación de la RSE	27
2.2.1. Razones para comunicar y para no comunicar la RSE	29
2.2.2. Canales de comunicación de la RSE	30
<b>3. EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL Y LA RSE</b>	<b>32</b>
3.1. Panorámica general del sector turístico y el sector hotelero	33
3.1.1. El sector turístico en el mundo y en España	33
3.1.2. El sector hotelero en el mundo y en España	36
3.1.3. Las principales cadenas hoteleras españolas: el ranking Hosteltur	40
3.2. La RSE en el sector hotelero español: revisión de la literatura disponible	43
3.2.1. Panorámica general de la situación de la RSE en el sector hotelero español	43
3.2.2. La comunicación de la RSE en el sector hotelero español	46
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>50</b>
4.1. Objetivo general	51
4.2. Objetivos específicos	51
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>52</b>
5.1. Consideraciones previas	53
5.2. Análisis de contenido de dos canales de comunicación de la RSE	55
5.2.1. Selección de la muestra	55
5.2.2. Webs corporativas	57
5.2.3. Perfiles corporativos en la red social Facebook	63
5.3. Entrevistas en profundidad a responsables de RSE de las cadenas hoteleras	66
5.3.1. Selección de la muestra	67
5.3.2. Cuestiones técnicas y contenido de las preguntas	68

<b>6. LAS SEIS CADENAS HOTELERAS DEL ESTUDIO: PERFIL Y ESTRATEGIA DE RSE</b>	<b>69</b>
<b>6.1. RIU Hotels &amp; Resorts</b>	<b>70</b>
<b>6.2. Meliá Hotels International</b>	<b>72</b>
<b>6.3. Iberostar Hotels &amp; Resorts</b>	<b>74</b>
<b>6.4. NH Hotel Group</b>	<b>75</b>
<b>6.5. Barceló Hotels &amp; Resorts</b>	<b>77</b>
<b>6.6. Palladium Hotel Group</b>	<b>78</b>
<b>7. RESULTADOS</b>	<b>81</b>
<b>7.1. Análisis de contenido de webs corporativas</b>	<b>82</b>
7.1.1. Presencia y ubicación de la RSE en las webs corporativas	82
7.1.2. Contenido de la RSE y formas de comunicar	84
7.1.3. Comunicación de informes, alianzas y otras cuestiones que afianzan la RSE	89
7.1.4. Otros aspectos que influyen en la recepción del mensaje	90
<b>7.2. Análisis de contenido de publicaciones de perfiles corporativos en Facebook</b>	<b>92</b>
7.2.1. Número de fans y otras cuestiones iniciales	93
7.2.2. Contenido y frecuencia de las publicaciones de RSE	95
7.2.3. Interacciones en los contenidos de RSE	101
7.2.4. Las publicaciones con mayor número de interacciones en Facebook en 2015	107
7.2.5. Otros aspectos que influyen en la recepción del mensaje	111
<b>7.3. Entrevistas en profundidad</b>	<b>113</b>
7.3.1. RSE en las compañías: recorrido, presencia y principales compromisos	113
7.3.2. Retos en materia de RSE	117
7.3.3. Comunicación de la RSE	119
<b>8. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO</b>	<b>121</b>
<b>8.1. Conclusiones en función de los objetivos</b>	<b>122</b>
<b>8.2. Aportaciones y limitaciones de la investigación realizada</b>	<b>132</b>
<b>9. INFORME EJECUTIVO</b>	<b>135</b>
<b>9.1. Contexto</b>	<b>136</b>
<b>9.2. El estudio</b>	<b>136</b>
<b>9.3. Resultados</b>	<b>138</b>
<b>9.4. Recomendaciones</b>	<b>144</b>
<b>APÉNDICES</b>	<b>147</b>
Apéndice 1 – Ficha de análisis de las webs corporativas	148
Apéndice 2 – Ficha de análisis de las publicaciones en Facebook	151
Apéndice 3 – Preguntas de las entrevistas en profundidad	154
<b>REFERENCIAS</b>	<b>161</b>

## ÍNDICE DE TABLAS, ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

### TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Estructura general del trabajo.	11
<b>Tabla 2.</b> Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social empresarial.	18
<b>Tabla 3.</b> Principales ámbitos de actuación de la RSE.	26
<b>Tabla 4.</b> Herramientas para la comunicación de la RSE.	30
<b>Tabla 5.</b> Top 10 de economías mundiales más preparadas para el turismo.	34
<b>Tabla 6.</b> Las diez claves para el sector hotelero en 2016.	38
<b>Tabla 7.</b> Posición del top 6 en diferentes rankings.	43
<b>Tabla 8.</b> Metodología y objetivos de la investigación.	53
<b>Tabla 9.</b> Muestra del análisis de contenido: top 6 de cadenas hoteleras españolas por facturación (se incluye asimismo dato de establecimientos y habitaciones).	56
<b>Tabla 10.</b> Páginas web analizadas de las cadenas hoteleras.	58
<b>Tabla 11.</b> Sistema de codificación utilizado en la ficha de análisis de contenido de webs.	60
<b>Tabla 12.</b> Aspectos y ámbitos del contenido de la RSE (temáticas).	62
<b>Tabla 13.</b> Sistema de codificación utilizado en el análisis de contenido de las publicaciones en Facebook.	65
<b>Tabla 14.</b> Muestra de las entrevistas en profundidad.	67
<b>Tabla 15.</b> Bloques de preguntas y principales cuestiones planteadas en las entrevistas en profundidad.	68
<b>Tabla 16.</b> Páginas web analizadas de las cadenas hoteleras	82
<b>Tabla 17.</b> Comunicación de la RSE en webs corporativas, por ámbitos y compañías.	85
<b>Tabla 18.</b> Presencia del mensaje en las webs de cadenas hoteleras, por indicador.	87
<b>Tabla 19.</b> Alianzas estratégicas externas a las que están adheridas las cadenas hoteleras de la muestra.	89
<b>Tabla 20.</b> Tabla resumen de los principales datos obtenidos a partir del análisis de contenido.	92
<b>Tabla 21.</b> Tasa de interacción media por rango de fans en Facebook.	104
<b>Tabla 22.</b> Tasas de interacción de las cadenas hoteleras estudiadas.	105
<b>Tabla 23.</b> Objetivo general y objetivos específicos y su cumplimiento.	122
<b>Tabla 24.</b> Fases de la investigación.	137

## ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> La pirámide de la RSC [adaptado].	19
<b>Ilustración 2.</b> Razones para integrar la ética en la empresa [adaptado].	20
<b>Ilustración 3.</b> Las tres esferas de la sostenibilidad.	24
<b>Ilustración 4.</b> Las cuatro dimensiones de la RSE en el sector hotelero.	46
<b>Ilustración 5.</b> Empresas más responsables en España del sector hostelería y turismo.	57
<b>Ilustración 6.</b> Ejemplo de una Facebook Page de una empresa y principales elementos: Meliá Hotels International.	64
<b>Ilustración 7.</b> Compromiso con la RSE de RIU Hotels & Resorts.	71
<b>Ilustración 8.</b> Portfolio de marcas de Meliá Hotels International, por segmento hotelero.	72
<b>Ilustración 9.</b> Modelo Global de Responsabilidad Corporativa de Meliá Hotels International.	74
<b>Ilustración 10.</b> Portfolio de marcas de NH Hotel Group.	76
<b>Ilustración 11.</b> Portfolio de marcas de Barceló Hotels & Resorts.	77
<b>Ilustración 12.</b> Portfolio de marcas de Palladium Hotel Group.	79
<b>Ilustración 13.</b> Apartado de RSE de NH Hotel Group: uso de diferentes términos para referirse a la RSE.	83
<b>Ilustración 14.</b> Web dedicada al ámbito medioambiental de NH Hotel Group.	88
<b>Ilustración 15.</b> Opción del cambio de región de la página en Facebook.	94
<b>Ilustraciones 16 y 17.</b> Ejemplos de publicaciones incluidas en Otros y m.a. en general.	100
<b>Ilustraciones 18 y 19.</b> Publicaciones de RIU Hotels & Resorts e Iberostar Hotels & Resorts con mayor cantidad de <i>likes</i> en 2015.	103
<b>Ilustraciones 20 y 21.</b> Publicaciones de mayor éxito de RIU Hotels & Resorts y Meliá Hotel Group en 2015.	107
<b>Ilustraciones 22 y 23.</b> Publicaciones de mayor éxito de Iberostar Hotels & Resorts y NH Hotel Group en 2015.	108
<b>Ilustraciones 24 y 25.</b> Publicaciones de mayor éxito de Barceló Hotels & Resorts y Palladium Hotel Group en 2015.	109
<b>Ilustración 26.</b> Retos de la RSE en el sector hotelero.	117
<b>Ilustraciones 27, 28 y 29.</b> Publicaciones de gran éxito en la red social Facebook.	125
<b>Ilustración 30.</b> Ejemplo de contenido desactualizado: “nuevo” Plan Director 2011-2013.	128
<b>Ilustración 31.</b> Ejemplo de contenido desactualizado: dato sobre la huella de carbono.	128
<b>Ilustración 32.</b> Ejemplo de contenido desactualizado: enlace a una memoria anterior.	129
<b>Ilustración 33.</b> Apartado “Medio Ambiente” de la web dedicada a sostenibilidad de RIU Hotels & Resorts.	130
<b>Ilustración 34.</b> Apartado de Responsabilidad Corporativa de la web de Hilton Worldwide.	130
<b>Ilustración 35.</b> Sección de Medio Ambiente del apartado de Responsabilidad Corporativa en la web de Hilton Worldwide.	131
<b>Ilustración 36.</b> Logos de las cadenas hoteleras estudiadas.	136
<b>Ilustración 37.</b> Retos de la RSE en el sector hotelero.	141

<b>Ilustración 38.</b> Apartado de Responsabilidad Corporativa de la web de Hilton Worldwide.	143
<b>Ilustración 39.</b> Sección de Medio Ambiente del apartado de Responsabilidad Corporativa en la web de Hilton Worldwide.	143

## GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Aportación de la actividad turística al PIB y al empleo en España (en %).	35
<b>Gráfico 2.</b> Comunidades Autónomas de destino principal para turistas extranjeros en España en 2015.	36
<b>Gráfico 3.</b> Tasas de variación anual de pernoctaciones en establecimientos hoteleros. Serie anual.	39
<b>Gráfico 4.</b> Facturación 2014 del sector hotelero (en millones de euros).	41
<b>Gráfico 5.</b> Facturación desglosada de las seis principales cadenas en 2014 (en millones de euros).	41
<b>Gráfico 6.</b> Facturación de los años 2014 y 2013 del top 6 de cadenas hoteleras del ranking Hosteltur (en millones de euros).	42
<b>Gráfico 7.</b> Comunicación a los grupos de interés a través de canales web.	48
<b>Gráfico 8.</b> Comunicación de cada dimensión de la RSE.	48
<b>Gráfico 9.</b> Ubicación de la pestaña específica sobre RSE.	83
<b>Gráfico 10.</b> Nº de empresas que incluyen contenidos de RSE en otros apartados, y apartados en los que lo hacen.	84
<b>Gráfico 11.</b> Comunicación de la RSE en webs, por cada ámbito estudiado.	85
<b>Gráfico 12.</b> Porcentaje de ámbitos comunicados en web corporativa por cadena hotelera.	86
<b>Gráfico 13.</b> Contenido audiovisual presente en las webs de las cadenas hoteleras estudiadas.	91
<b>Gráfico 14.</b> Variación del número de fans en Facebook de las cadenas hoteleras durante 2015	93
<b>Gráfico 15.</b> Publicaciones en Facebook de las cadenas hoteleras, por contenido.	95
<b>Gráfico 16.</b> Tipología de las publicaciones en Facebook por cadenas.	96
<b>Gráfico 17.</b> Publicaciones sobre RSE en Facebook de las cadenas, por ámbitos.	97
<b>Gráfico 18.</b> Contenido de las publicaciones sobre RSE (ámbitos) por cadenas hoteleras.	98
<b>Gráfico 19.</b> Contenido de las publicaciones sobre RSE del ámbito social por indicadores.	98
<b>Gráfico 20.</b> Contenido de las publicaciones sobre RSE del ámbito medioambiental por indicadores.	99
<b>Gráfico 21.</b> Frecuencia de publicación de contenidos de RSE por cadenas en 2015.	100
<b>Gráfico 22.</b> Nº de “me gusta” de contenidos RSE versus “me gusta” de resto de contenidos.	101
<b>Gráficos 23 y 24.</b> Media de comentarios y shares de publicaciones de cadenas hoteleras (relativo).	106
<b>Gráfico 25.</b> Aportación de cada ámbito al total de interacciones de las cadenas hoteleras en conjunto.	109

<b>Gráfico 26.</b> Media de interacciones sobre el total, por cadena hotelera y ámbito	110
<b>Gráfico 27.</b> Porcentaje de uso de contenido audiovisual en las publicaciones de RSE.	111
<b>Gráficos 28 y 29.</b> Porcentaje de uso de hashtags y menciones en las publicaciones de RSE.	112
<b>Gráfico 30.</b> Porcentaje de ámbitos comunicados en web corporativa por cadena hotelera.	138
<b>Gráfico 31.</b> Contenido de las publicaciones sobre RSE (ámbitos) por cadenas hoteleras.	138
<b>Gráfico 32.</b> Media de interacciones sobre el total, por cadena hotelera y ámbito	139
<b>Gráfico 33.</b> N° de “me gusta” de contenidos RSE versus “me gusta” de resto de contenidos.	140



# **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Contexto de la investigación**

La responsabilidad social empresarial (RSE), también llamada responsabilidad social corporativa (RSC) o simplemente responsabilidad corporativa, fue definida por la Unión Europea en 2011 como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” (Unión Europea, 2011, p.7).

La RSE, de creciente interés en las empresas, trata de reducir los impactos negativos y fomentar los positivos en, generalmente, cuatro grandes áreas: la económica, la social, la medioambiental y la corporativa, que en ocasiones se encuentra unida al área económica.

Una de las complejidades de la RSE es su comunicación, ya que algunos públicos son escépticos al recibir este tipo de informaciones por parte de las empresas (López y Villagra, 2013) especialmente si se detectan incoherencias entre lo que la empresa dice y lo que hace. Sin embargo, cada vez más las empresas desean comunicar sus compromisos en materia de RSE (Font, Walmsley, Cogotti, McCombes y Häusler, 2012).

De los sectores de la economía en los que podemos estudiar la comunicación de la RSE, destaca el sector turístico. Éste es uno de los más importantes en España, puesto que en 2015 supuso el 11,7% del PIB del país, siendo además el sector que más renta y más empleo genera (Excultur, 2015). Dentro del sector turístico se inserta el hotelero, uno de los subsectores más importantes (De Grosbois, 2012; Luengo Chávez, 2015).

El sector hotelero genera grandes impactos positivos, pero también negativos (Kirk, 1995), y es por ello que la RSE tiene una importante labor en esta industria. Destaca especialmente el papel de las cadenas hoteleras, quienes dentro del sector en general, son los agentes que mayoritariamente desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial (Rodríguez-Antón, Alonso y Celemín, 2013).

Bajo este pretexto, en el presente trabajo se pretende estudiar la comunicación que realizan de la RSE las cadenas hoteleras, especialmente a través de los canales online, que se han convertido en herramientas principales para la comunicación de las compañías con sus grupos de interés (Pérez y Rodríguez, 2015).

## 1.2. Justificación de la estructura y de la relevancia del trabajo

El ámbito en el que se enmarca este trabajo de fin de máster es el de la RSE, concretamente, la comunicación de la misma en el sector hotelero, y especialmente a través de dos canales online: las webs corporativas de las cadenas hoteleras y sus perfiles en la red social Facebook.

El objetivo general del presente trabajo es conocer qué, cómo y a través de qué canales se comunica la RSE en el sector hotelero. Para ello, la estructura del trabajo (Tabla 1) es la siguiente. En primer lugar, se realizará una contextualización de las tres cuestiones que enmarcan el estudio: el sector hotelero, la RSE y la comunicación de la misma, a partir de la revisión teórica de la bibliografía pertinente.



**Tabla 1.** Estructura general del trabajo. Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, se definirán los objetivos concretos del trabajo, para posteriormente desarrollar el marco metodológico del estudio. La investigación consta de la realización de análisis de contenido, para estudiar los mensajes emitidos en los canales online anteriormente especificados; y de entrevistas a varios responsables de responsabilidad social corporativa, para conocer el desempeño de las compañías en comunicación de la RSE.

En cuarto lugar, se realizará una breve reseña sobre cada una de las compañías y sus estrategias de responsabilidad social empresarial. Posteriormente, se presentarán los resultados de los análisis de contenido y las entrevistas, organizados por temas de interés. Por último, se muestran las conclusiones del trabajo, así como un informe ejecutivo que sirve tanto al sector en general como a cada una de las compañías estudiadas en el trabajo, con una serie de recomendaciones que permitan a las mismas mejorar su desempeño en comunicación de RSE.

Las cadenas hoteleras a estudiar, seis en total, son las de mayor facturación en España según el ranking Hosteltur (2015): RIU Hotels & Resorts, Meliá Hotels International, Iberostar Hotels & Resorts, NH Hotel Group, Barceló Hotels & Resorts, y Palladium Hotel Group.

De este modo, este trabajo toma la forma de un estudio de situación del sector; concretamente de la situación de la comunicación de la RSE en el sector hotelero en España. Según varios autores (Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007; De Grosbois, 2012; Font et al., 2012) se ha estudiado poco la comunicación de la RSE en el sector hotelero, y menos aún en el contexto español (Pérez y Rodríguez, 2015), por lo que esta investigación puede contribuir al conocimiento sobre este asunto de una forma novedosa y relevante.

El presente estudio puede servir a tres tipos de organizaciones:

- A las cadenas hoteleras de la muestra, principalmente, que pueden valerse de los resultados del estudio y de las recomendaciones recogidas en el informe ejecutivo para mejorar sus estrategias de comunicación de responsabilidad social empresarial.
- A aquellas cadenas hoteleras que, sin contar con una estrategia de comunicación de su RSE (o incluso sin contar con una estrategia o acciones de RSE en su empresa) deseen implantarla. Este estudio es un buen punto de partida para conocer qué están haciendo las grandes empresas del sector: cuáles son los temas relevantes en la RSE de las cadenas hoteleras, qué canales se utilizan para comunicar las acciones, qué retos se plantean, etc. Un ejemplo de empresa que podría beneficiarse de este estudio es Grupo Hotusa (grupo de hoteles independientes que gestiona cadenas como Eurostars Hotels o Exe Hotels), organización que, a juzgar por la información en su página web, no cuenta con una estrategia de RSE implantada en el grupo.
- A una asociación de cadenas hoteleras, como puede ser la CEHAT (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos), la AEHM (Asociación Empresarial

Hotelera de Madrid), o la AEDH (Asociación Española de Directores de Hotel), por citar algunos ejemplos. En este sentido, el presente estudio sería interesante para este tipo de asociaciones si quisieran promover entre sus empresas asociadas la importancia de la RSE y la comunicación de la misma.

## **2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

## **2.1. El concepto de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial**

No podemos adentrarnos en la cuestión central del trabajo sin antes realizar una aproximación al concepto de RSE<sup>1</sup> y cómo ha evolucionado el mismo, así como otros conceptos afines. Seguidamente, se profundizará en la cuestión de su comunicación.

### **2.1.1. Evolución del concepto: de la década de los 50 hasta hoy**

Tal y como apunta Carroll (1999), el concepto moderno de *Corporate Social Responsibility* (Responsabilidad Social Corporativa) surgió como tal en la década de los 50 con el famoso libro de Howard R. Bowen *Social Responsibilities of the Businessman*; y fue expandiéndose durante las décadas de los 60 y los 70.

El autor comenta que durante la década de los 50 se utilizó más a menudo el concepto “SR” (*Social Responsibility*) y que el libro de Bowen “marcó el inicio de la discusión moderna y seria del tema” (Carroll, 1999, p.270). El título del volumen dejaba entrever que en esta época no había mujeres que se dedicaran a los negocios, o por lo menos no queda así reflejado en los escritos del momento (Carroll, 1999).

Bowen define la responsabilidad social como “las obligaciones de los empresarios de cumplir políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables en cuanto a los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953, p.6) y añade que los empresarios, “como servidores de la sociedad, no deben ignorar valores socialmente aceptados, o poner sus propios valores por encima de los de la sociedad” (Bowen, 1953, p.6).

Queda claro, por tanto, que ya a principios de la década de los 50 es evidente el impacto que las empresas tienen en la sociedad, al menos en la sociedad americana, a la que se refiere Bowen; y que los empresarios “eran responsables de las consecuencias de sus acciones en una esfera más amplia que la que cubrían sus cuentas de pérdidas y ganancias” (Kolb, 2007, p.509). El autor se centra, sin embargo, en la responsabilidad de las grandes compañías americanas, como aclara en su obra, afirmando que cuando utiliza el término *business* se está refiriendo “a los varios centenares de grandes corporaciones en las que colectivamente pensamos como grandes compañías” (Bowen, 1953, p.6).

En esta misma década surgieron también voces contrarias a la responsabilidad social empresarial, como la de Levitt (1958) que en su artículo en la *Harvard Business Review* hablaba

---

<sup>1</sup> Aunque, como se explica más adelante, hemos decidido utilizar el término RSE para este trabajo, en ocasiones se emplean de forma indistinta otros términos, como RSC o responsabilidad corporativa, por ser los que utilizan los autores que nombramos en el trabajo y también con el objetivo de no caer en la repetición de un mismo término.

de los “peligros de la responsabilidad social” (Levitt, 1958, p.41), afirmando que era el gobierno el que debía preocuparse del bienestar general, mientras que las empresas debían ocuparse de “aspectos más materiales del bienestar” (Levitt, 1958, p.49), es decir, de vender productos y servicios. Según Carroll y Shabana (2010) a Levitt le inquietaba que las empresas, prestando atención a sus responsabilidades sociales, dejaran de ocuparse de su labor principal: generar beneficios.

Posteriormente, en la década de los 60, contribuyeron al concepto autores como Frederick (1960), Davis (1960, 1967), McGuire (1963) o Walton (1967). Davis, en su artículo en la *California Management Review*, constataba que la RSE, al menos en ese momento, era “una idea nebulosa” (1960, p.70) y que, por tanto, se podía definir de diferentes maneras. Sin embargo, él apuesta por utilizar el concepto en un contexto de gestión, concepción que recuerda a una RSE integrada en el negocio y que sirve para tomar decisiones. Así, en dicho artículo la define como “decisiones y acciones que los empresarios toman por razones que, al menos parcialmente, van más allá del interés económico o técnico directo de la empresa” (Davis, 1960, p.70). Algunos años más tarde, tal y como apunta Carroll (1999) en su revisión del término, Davis (1967) añadió a dicha definición el origen de donde surge la responsabilidad social: “de la preocupación de las consecuencias éticas de los actos de uno mismo, en el sentido de que podrían afectar a los intereses de los demás” (Davis, 1967, p.46).

Por su parte, otro autor que según Carroll (1999) contribuyó decisivamente al concepto fue Frederick (1960), quien afirmó que la responsabilidad social supone “una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad, y voluntad de ver que esos recursos se utilizan para fines sociales amplios, y no solo para los intereses estrechamente circunscritos de particulares y empresas” (Frederick, 1960, p.60). De una forma similar, McGuire aseguraba que la empresa “no tiene solo obligaciones legales y económicas, sino también responsabilidades para con la sociedad, que van más allá de esas obligaciones” (McGuire, 1963, p.144). Fijémonos en que ambos autores, en sus disertaciones, de una forma más o menos explícita ya comentan una característica de la RSE: la voluntariedad, el que las empresas vayan más allá de sus obligaciones.

Walton (1967) incluye en su definición del concepto otra idea que marcará el desarrollo de la RSE, pues habla de las “relaciones estrechas entre empresa y sociedad” (Walton, 1967, p.18), concepción que de alguna manera introduce la ahora patente necesidad de las empresas de mantener unas relaciones y un diálogo con los grupos de interés.



Como se puede observar, en general en estos años se precisó el concepto al afirmar que éste sobrepasaba las obligaciones legales y económicas del empresario, se aportaron nuevas definiciones del mismo, y ya existía conciencia de la relación existente entre empresa y sociedad (Carroll, 1999). Esta y la de los 70 son las décadas del auge de muchos movimientos sociales y medioambientales en Estados Unidos, que provocaron que la empresa adoptara perspectivas y actitudes más éticas y responsables (Frederick, 2006; Carroll y Shabana, 2010). Sin embargo, como en la década de los 50, no faltaban voces críticas a la disciplina. La más conocida es la de Friedman (1962) que aseguraba, de una forma similar a Levitt años antes, que la única responsabilidad social de las empresas era maximizar sus beneficios, eso sí, sin ningún tipo de engaño o fraude.

En la década de los 70, según Carroll (1999), siguieron proliferando las definiciones sobre la disciplina. Es interesante en este sentido la concepción de Johnson (1971) pues realiza una primera aproximación al concepto de *stakeholders* o grupos de interés afirmando que una empresa, si es responsable, debe preocuparse no solo por sus accionistas, sino también “tener en cuenta a empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales, y a la nación” (Johnson, 1971, p.50).

La cuestión de la voluntariedad fue defendida por varios autores en esta década (Manne y Wallich, 1972) quienes dejaron claro que en el momento en el que “los objetivos sociales son impuestos a la empresa por ley”, ya no estamos hablando de responsabilidad social (Manne y Wallich, 1972, p.40). Por su parte, Davis (1973) presentó razones a favor y en contra de que las empresas adoptaran la responsabilidad social (Tabla 2).

Eilbert y Parket (1973) hablaron de la responsabilidad social en el sentido de ser “buen vecino”, es decir, “no hacer cosas que deterioren el barrio [...] y asumir voluntariamente la obligación de ayudar a resolver problemas del mismo” (Eilbert y Parket, 1973, p.7) Asimismo, propusieron algunas acciones que se enmarcarían dentro de la etiqueta de responsabilidad social. Para estos autores, consistiría en ayudar a resolver problemas sociales “como la discriminación racial, la contaminación, el transporte o el deterioro urbano” (Eilbert y Parket, 1973, p.7).

Para finalizar con esta década, Carroll (1979) propuso una definición de la RSE en cuatro dimensiones o expectativas de la sociedad: la dimensión económica, la legal, la ética y la discrecional – esta última rebautizada algún tiempo después por el propio Carroll (1999) como voluntaria o filantrópica. Éstas serían, como explica el autor unos años después, las cuatro clases de responsabilidades que tiene la empresa. Para Carroll, la sociedad “espera que las

empresas produzcan bienes y servicios [...], generen beneficios [...] y obedezcan la ley” (Carroll, 1999, p.283). Pero las personas también esperan (y estas son las dos últimas responsabilidades de las empresas, las que van más allá de la legalidad) “que las empresas sigan comportamientos y normas éticas [...] y se impliquen voluntariamente en actividades sociales” (Carroll, 1999, pp.283-284).

Argumentos a favor de la responsabilidad social	Argumentos en contra de la responsabilidad social
Interés personal a largo plazo	Maximización del beneficio como única responsabilidad de las empresas
Imagen pública	Coste del compromiso o implicación social
Viabilidad de la empresa como institución	Falta de habilidades de los empresarios en temas sociales
Evitar la regulación gubernamental	Dilución del principal propósito de una empresa
Normas socioculturales (que piden esa responsabilidad social a las empresas)	Se debilita la balanza internacional de pagos (si se compite con empresas sin responsabilidad social)
Intereses de los accionistas	Las empresas ya tienen suficiente poder social
Intento de la empresa de solucionar problemas sociales (oportunidad)	Falta de mecanismos para la rendición de cuentas
Las empresas tienen los recursos necesarios	Falta de un apoyo amplio por parte de la sociedad (de que las empresas se involucren en cuestiones sociales)
Los problemas pueden convertirse en beneficios	
“Mejor prevenir que curar”	

**Tabla 2.** Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social empresarial.  
Fuente: adaptado a partir de Davis (1973).

Por su parte, en los 80 proliferaron no tanto las definiciones sino los estudios y los intentos de medir la RSC. También surgieron temas y conceptos relacionados con la disciplina, como la ética empresarial, o la muy importante teoría y gestión de los *stakeholders* (Carroll, 1999).

Es precisamente la teoría de los *stakeholders* de Freeman el enfoque o punto de partida a tener en cuenta para la RSE. Para Fernández y Bajo (2012), el auge de la disciplina no se comprendería sin la existencia anterior de los escritos sobre *stakeholders*.

Freeman ofrece en su publicación de referencia (1984 y reeditada en 2010) la definición de *stakeholder* o grupo de interés: “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales” (Freeman, 2010, p.46). Queda patente que los *stakeholders*, como “interlocutores válidos” de la empresa, deben poder tener derecho a “participar en los diálogos que se planteen y cuyos resultados les afecten” (González Esteban, 2007, p.212). Carroll (1991) relaciona el concepto de *stakeholder* con la RSE afirmando que la idea popularizada por Freeman “personaliza las responsabilidades sociales al delinear los grupos o personas específicos [...] que son urgentes para las empresas y con los cuales éstas deben ser responsables” (Carroll, 1991, p.43).

Ya en la década de los 90, Carroll revisó su definición de la RSE y propuso que sus cuatro dimensiones se representaran en forma de pirámide (Ilustración 1), con el objetivo de facilitar su comprensión y aceptación por parte de los empresarios (Carroll, 1991).

**Ilustración 1.** La pirámide de la RSC. Fuente: adaptado a partir de Carroll (1991).



De este modo, la base de la pirámide la formarían las responsabilidades económicas (“ser rentable”), ya que son éstas sobre las que se asientan todas las demás (Carroll, 1999). A éstas le siguen las legales (“obedecer la ley”), las éticas (“ser ético”), y las filantrópicas (“ser un buen

ciudadano corporativo”) (Carroll, 1991, p.42). Éstas son, a su vez, las expectativas que los *stakeholders* tienen de las empresas.

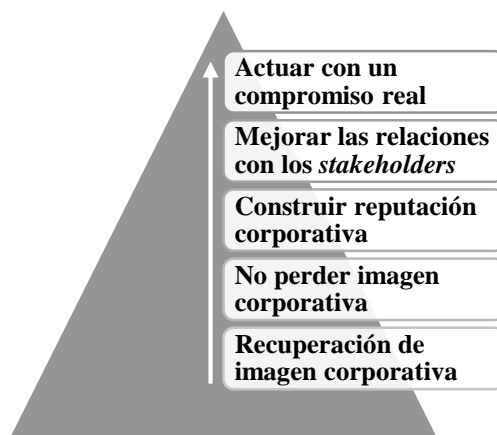
Durante esta década, la de los 90, surge interés por otros conceptos relacionados con la RSE, como el de gobierno corporativo o el de ética empresarial (Carroll, 1999). Elkington (1994) acuña el término “triple cuenta de resultados” (*triple bottom line*), que defiende que una empresa sostenible debe prestar atención a tres pilares: el económico (*profit*), el social (*people*) y el medioambiental (*planet*).

Ya introducidos de lleno en la década de los 2000 y los 2010, podemos nombrar a Garriga y Melé (2004), quienes realizaron un interesante estado de la cuestión de la disciplina. Estos autores clasifican las teorías sobre RSE en cuatro grupos: aquellas que dicen que la única responsabilidad social de las empresas es ser rentable (teorías instrumentales); las que les otorgan cierta responsabilidad social, a veces relacionadas con política (teorías políticas); las que creen que las empresas deben integrar las demandas sociales (teorías integrativas); y las que entienden que la relación entre las empresas y la sociedad tiene que ver con los valores éticos (teorías éticas) (Garriga y Melé, 2004). Por ejemplo, el llamado gobierno corporativo es, para estos autores, una teoría política; la gestión de grupos de interés puede considerarse una teoría integrativa; y el desarrollo sostenible o la teoría del bien común serían teorías éticas. Sin embargo, apuntan los autores, los grupos están interconectados entre sí, aunque es complejo detectar esas conexiones (Garriga y Melé, 2004).

Algunos años más tarde, Melé (2009) expuso las motivaciones por las que las empresas se comprometen con la ética empresarial (Ilustración 2), ese concepto tan cercano a la RSE.

**Ilustración 2.** Razones para integrar la ética en la empresa.

Fuente: elaboración propia a partir de Melé (2009).



Para este autor, puede haber cinco posibles razones: para que la imagen de la empresa se recupere tras un gran escándalo, para evitar perder una buena imagen corporativa o ser demandado por conducta indebida, para construir reputación corporativa, para mejorar las relaciones con los grupos de interés o para actuar con un compromiso real (Melé, 2009).

Así, mientras la primera razón es meramente instrumental y solo busca el beneficio económico a través del llamado “*window dressing*” (“maquillaje”), la última de las motivaciones es un compromiso real de la empresa con sus públicos, de modo que debería ser la motivación principal.

Para finalizar con la exploración del concepto, Aguinis y Glavas (2012) realizaron también una revisión muy completa y clara (a partir de 588 artículos y 102 libros y capítulos de libros) de todo lo que se ha apuntado en torno a la RSE, que resulta de gran ayuda para entender las diferentes corrientes. Según los autores, habría dos razones por las que las empresas se comprometen con la RSE: reactivas y proactivas; y dos tipos de resultados de ese compromiso: internos o externos, según afecten a unos u otros públicos (Aguinis y Glavas, 2012). Asimismo, los autores detectan ciertas lagunas en la RSE: necesidad de integrar diferentes niveles de análisis, y ahondar en las cuestiones metodológicas y los mecanismos subyacentes de la RSE, para dotar a la disciplina de una perspectiva multidisciplinar (Aguinis y Glavas, 2012).

No se puede olvidar a otros autores (Porter y Kramer, 2011; Andreu y Fernández, 2011) que han sugerido nuevas concepciones muy afines a la RSE; sin embargo, por tratarse de conceptos diferentes al menos en su terminología, se hablará de los mismos en otro apartado de este capítulo.

### **2.1.2. La definición y las características de la RSE**

Queda patente que existe una vasta cantidad de literatura sobre RSC o RSE (Aguinis y Glavas, 2012), pero centrémonos en este punto en su definición. Debido a la creciente preocupación por parte de las empresas acerca de la responsabilidad social, la Comisión Europea publicó en 2001 un “Libro Verde” en torno al tema. La definición de responsabilidad social corporativa que la Unión Europea presenta en esta publicación es la siguiente:

“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Unión Europea, 2001, p. 7).

La Comisión Europea destaca así el carácter voluntario de la responsabilidad social, señalando además que significa ir más allá del cumplimiento de las obligaciones legales, e incluyendo dentro del marco de la RSE el ámbito social y el medioambiental.

Este mismo organismo, sin embargo, presentó diez años más tarde, en 2011, una “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”, en la que actualiza el concepto, definiéndose el mismo en esta ocasión como: “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” (Unión Europea, 2011, p.7).

Como vemos, se simplifica considerablemente la definición: se elimina la referencia a la voluntariedad, dándose por hecho que las empresas tienen una responsabilidad por el mero hecho de impactar en la sociedad. También se elimina la referencia a los ámbitos que comprende la RSE, que en 2001 parecían ser solamente el social y el del medio ambiente. Por su sencillez y amplitud, en el presente trabajo se entenderá la RSE tal y como queda definida en esta última ocasión.

En cuanto a sus características, y tras la revisión realizada en el apartado anterior, podemos destacar las siguientes (Luengo Chávez, 2015).

- Voluntariedad

Aun cuando la definición de la UE ha eliminado la referencia a esta cuestión, parece claro que la RSE consiste en ir más allá de todo lo que obligatoriamente se exige a las empresas por medio de las leyes, haciendo las compañías incluso de “iniciadoras y promotoras del concepto” (Luengo Chávez, 2015, p.164).

- Transversal e integrada en el núcleo de la empresa

La RSE no es sólo acción social: no se trata de que una empresa se convierta en financiadora de proyectos e iniciativas. Para que cumpla con una función transformadora, debe de estar presente en todos los ámbitos de la empresa, es decir, “implicar a toda la organización” (Villagra, 2015, p.70) e integrada en el núcleo del proyecto empresarial.

- Persigue la sostenibilidad

El fin último de la responsabilidad social es el de la sostenibilidad en el tiempo, sostenibilidad tanto económica como social y medioambiental.

- Parte de la relación con los grupos de interés

Sin una buena relación con los grupos de interés, y el establecimiento de un diálogo con los mismos, no es posible la responsabilidad social. Ésta tiene que partir de las expectativas y las necesidades de los diferentes *stakeholders*, es más, “constituye un proceso de gestión de sus relaciones con diversos interlocutores” (Unión Europea, 2001, p.4).

### ***2.1.3. El debate entre RSE y otros conceptos afines: un reto común***

El propio concepto de RSE sufre de por sí una confusión terminológica, no habiendo consenso en cómo denominarlo (Villagra, 2015; Luengo Chávez, 2015). Frecuentemente se habla de Responsabilidad Social (RS), Responsabilidad Corporativa (RC), Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Entre RSE y RSC, según Luengo Chávez (2015) hay una diferencia: “la RSE se refiere a la empresa, mientras que la RSC se refiere a la corporación, incorporando esta última a todas las organizaciones, empresariales o no, e independientemente de su tamaño” (Luengo Chávez, 2015, p.161).

En este trabajo nos hemos decantado por la denominación de RSE, siguiendo la línea de la Unión Europea (2011), que utiliza este término para definirse al concepto, y debido a que, si seguimos la opinión de Luengo Chávez (2015) el presente estudio se refiere específicamente a empresas, y no a otras organizaciones.

Sin embargo, el concepto de RSE limita con otros conceptos afines, principalmente con el de sostenibilidad y el de “creación de valor compartido” - CSV, por sus siglas en inglés - (Villagra, 2015). La relación entre estos términos es tal que, a modo de ejemplo, se pueden encontrar, en el sector privado, empresas que reportan sus resultados en las mismas áreas (económica, social, y medioambiental) atendiendo a los tres términos diferentes.

El concepto de sostenibilidad ha surgido en los últimos años como respuesta al halo de acción social y filantropía que, según algunos autores (Andreu y Fernández, 2011) envuelve al de RSE, halo que provoca a menudo que la RSE no esté integrada en el centro del negocio de las compañías, tal y como debería entenderse actualmente (Andreu y Fernández, 2011).

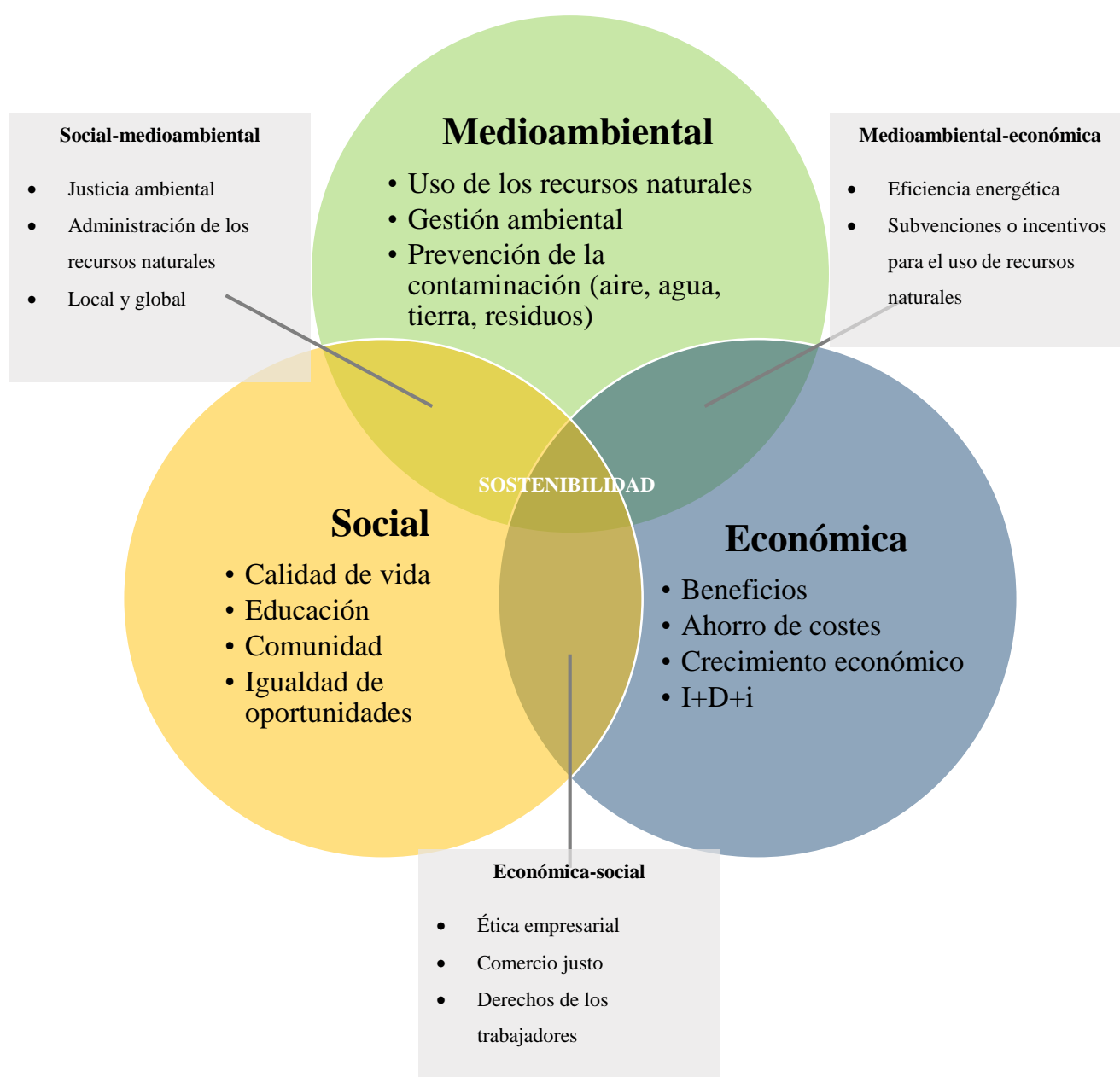
La “sostenibilidad”, por su parte, también cuenta con su efecto halo: el del medio ambiente. De acuerdo con Brown (2015), ello es así porque surge en sus inicios del discurso relacionado con el cuidado del medio ambiente; de hecho, gran parte la literatura existente sobre el concepto se limita al ámbito medioambiental. Sin embargo, en general, el término se ha aplicado no solo en el área medioambiental, sino también en el ámbito económico y en el social, por lo que para

varios autores, la sostenibilidad ha superado ese halo (Andreu y Fernández, 2011; Brown, 2015).

Por tanto, podemos aplicar la visión de la triple cuenta de resultados de Elkington (1994) al término de sostenibilidad, constando el término de esas tres esferas o vertientes interconectadas, que confluyen en la sostenibilidad (Ilustración 3). Las propias esferas se entremezclan y dan lugar a cuestiones que están a caballo entre una y otra, como por ejemplo, la cuestión de la eficiencia energética, a caballo entre esfera económica con la medioambiental; o la I+D+i, área que se encuentra a medias entre la esfera económica y la social.

**Ilustración 3.** Las tres esferas de la sostenibilidad.

Fuente: adaptado a partir de Rodríguez, S. I.; Roman, S. M.; Sturhahn, S.C. y Terry, E.H. (2002).





Estas tres esferas son los mismos ámbitos sobre los que suele actuar la RSE, que se tratarán en el próximo apartado. Siguiendo una vez más a Andreu y Fernández (2011), uno de los conceptos más aceptados por los académicos que defienden las tres vertientes (económica, social y medioambiental) del término sostenibilidad es la que hace el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI): “la sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social” (DJSI, 2002, p.3). Como se puede observar, se asemeja bastante al concepto de RSE.

Por su parte, el concepto de *Creating Share Value* (CSV o creación de valor compartido) acuñado por Porter y Kramer (2011) surgió precisamente para superar ese efecto de instrumentalización de la RSE por parte de las empresas (Muñoz-Martín, 2013). Según los creadores de este otro término, el reto es integrar las empresas dentro de la sociedad, lo que requiere construir un marco que permita la creación de valor económico pero a la vez la creación de valor para el entorno y la sociedad (Muñoz-Martín, 2013).

Porter y Kramer (2011) proponen, por tanto, superar el concepto de RSC y abrazar el término CSV, haciendo en este proceso que las cuestiones que preocupan a la población estén en el centro del negocio de la empresa, y no en el perímetro de la misma (Muñoz-Martín, 2013).

De este modo, aun con tres conceptos diferentes, el reto es siempre el mismo: conseguir que la responsabilidad corporativa forme parte de la estrategia de la empresa. En nuestra opinión, esa proximidad entre los términos provoca que el debate se mueva precisamente a los términos y no tanto al contenido de los mismos, que en líneas generales es común. En definitiva, parece que el significado que subyace a la cuestión es el mismo, pero algunos autores y académicos abogan por ponerle la etiqueta de RSE/RSC/RS/RC, mientras que otros argumentan que conceptos como sostenibilidad o CSV resumen mejor los retos que aborda esta disciplina.

#### **2.1.4. Los ámbitos de actuación de la RSE**

Varios autores (Uddin, Hassan y Tarique, 2008; Observatorio de RSC, 2014, Pérez y Rodríguez, 2015) coinciden al afirmar que existe un amplio acuerdo en cuanto a las áreas temáticas que abarca la RSE. Sin olvidar que se trata de una actividad transversal a toda la empresa (Observatorio de RSC, 2014), las esferas de la empresa en las que la RSE busca incidir son la económica, la social, y la medioambiental, aquellas áreas donde impacta su actividad (Uddin, Hassan y Tarique, 2008; Observatorio de RSC, 2014; Pérez y Rodríguez, 2015). En este sentido, estas tres esferas coinciden también con el término de triple cuenta de resultados de Elkington

(1994), ya comentado anteriormente; y con las esferas sobre las que incide la sostenibilidad (Rodríguez et al., 2002) también comentadas. El punto de encuentro de esas tres esferas sería, en este caso, la RSE (Luengo Chávez, 2015). En un ámbito más corporativo, se encontrarían cuestiones como la ética empresarial o el gobierno corporativo.

De acuerdo con Villagra (2015), los principales ámbitos de actuación de la RSE pueden resumirse en seis: relaciones con proveedores, medio ambiente, empleados, finanzas, diálogo con *stakeholders* y sociedad. De cada uno de ellos se desprenden cuestiones o aspectos más específicos (Tabla 3).

<b>Relaciones con proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación y relación con los proveedores</li> <li>- Deslocalización de la producción</li> <li>- Comercio justo</li> <li>- Derechos Humanos (DDHH)</li> </ul>
<b>Medio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia energética</li> <li>- Cambio climático</li> <li>- Reciclaje</li> <li>- Gestión de residuos</li> <li>- Reducción de emisiones contaminantes</li> <li>- Innovación</li> </ul>
<b>Empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Igualdad y diversidad</li> <li>- Conciliación</li> <li>- Voluntariado corporativo</li> <li>- Reducción de riesgos laborales</li> <li>- Programas de formación</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión Socialmente Responsable</li> <li>- Gobierno corporativo</li> </ul>
<b>Diálogo con <i>stakeholders</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de <i>stakeholders</i> y sus expectativas</li> <li>- Definir las relaciones/diálogo con los grupos de interés</li> </ul>
<b>Sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrocinio</li> <li>- Acción social</li> <li>- Colaboración</li> </ul>

**Tabla 3.** Principales ámbitos de actuación de la RSE. Fuente: Villagra (2015).

## 2.2. La comunicación de la RSE

Conocido el concepto de RSE y su evolución, podemos adentrarnos en la comunicación de la misma, sus enfoques y sus retos.

Las empresas están cada vez más interesadas en informar sobre sus compromisos y acciones de RSE (Font et al., 2012) en el sentido de que puede ayudar a potenciar su reputación y marca (López y Villagra, 2013) y cada vez más, los grupos de interés desean conocer la posición de las empresas en este sentido (De Grosbois, 2012).

Pérez y Rodríguez (2015, p.316) ofrecen una definición de lo que sería la comunicación de la RSE o RSC: “se refiere a la divulgación de información por parte de las empresas de aquellas actividades llevadas a cabo y que demuestran la inclusión de compromisos económicos, sociales y medioambientales en las operaciones comerciales de las empresas así como en las relaciones con los grupos de interés”. Esta definición incluye tanto la perspectiva de la triple cuenta de resultados como la de la teoría de los *stakeholders*, al hablar de “relaciones con los grupos de interés”. Michelin (2011, p.79) defiende que la comunicación de las actividades de las empresas forma parte del diálogo entre la empresa y sus grupos de interés, y que “ayuda a legitimar el comportamiento corporativo y a cambiar percepciones y expectativas sobre el mismo”. La comunicación de la RSE, por tanto, contribuye a la reputación corporativa de una empresa (Pérez y Rodríguez, 2015).

Algunos autores (Golob, Podnar, Elving, Ellerup Nielsen, Thomsen y Schultz, 2013) comentan que se pueden diferenciar dos enfoques en la comunicación de la RSE. Por un lado, un enfoque funcionalista, frecuente en la investigación orientada al marketing y las relaciones públicas, donde “conceptualizar, planear y enviar mensajes acerca de la RSE hacia los grupos de interés se consideran factores clave para mejorar la imagen y reputación de las empresas” (Golob et al., 2013, p. 179). Sin embargo, este enfoque implica entender la comunicación como una cuestión separada de otras actividades de la empresa, como la RSE. Es el mismo enfoque que Capriotti (2011, p.373) define como una “herramienta táctica para la gestión de la RSE”.

En contraste con esa concepción predominante, comentan los autores, otras publicaciones recientes se acercan a la comunicación de la RSE desde un enfoque constructivista o constitutivo. Éste trata de abordarla “desde un marco integral y una perspectiva de desarrollo intra e interorganizacional”, en el que la co-creación y la negociación juegan un papel significativo para el anclaje de la RSE, “entendida como constructora de sentido tanto dentro como alrededor de la organización” (Golob et al., 2013, p. 179).

De nuevo, Capriotti (2011) apuesta asimismo por la transición del anterior modelo a este, en el que la comunicación de la RSE es estratégica, “una herramienta para facilitar y promover la construcción colaborativa de la RSE” (Capriotti, 2011, p.373) en la que se deben establecer “canales bidireccionales de comunicación entre la empresa y los grupos de interés, y preguntar a los *stakeholders* acerca de sus necesidades y sobre en qué debería consistir el comportamiento responsable, estimulando al mismo tiempo la participación y la toma de decisiones colaborativa en temas de RSE” (Capriotti, 2011, p.373).

Ciertamente, muchas empresas abogan en los últimos tiempos por esta segunda concepción, tratando de que la RSE esté presente en el centro o núcleo del negocio. En este sentido, es interesante la definición de “comunicación de la RSE” que ofrece Podnar (2008), pues toma en cuenta este enfoque constructivista:

Un proceso por el cual se anticipan las expectativas de los *stakeholders*, se articula la política de RSC y se gestionan las diferentes herramientas de comunicación de la organización, diseñadas para proporcionar información veraz y transparente sobre la integración de las operaciones comerciales de una compañía o marca, sobre sus preocupaciones sociales y ambientales, y sus interacciones con los grupos de interés (Podnar, 2008, p.75).

Un enfoque similar es el que defienden Schoeneborn y Trittin (2013). Los autores proponen pasar del enfoque tradicional a uno constitutivo, en el que la comunicación se entienda como “un proceso de negociación continua del significado” (Schoeneborn y Trittin, 2013, p. 193). Su visión ha sido denominada por otros autores “*communication constitutes organizations*” o “perspectiva CCO” (como se cita en Schoeneborn y Trittin, 2013, p.194) y aboga por dar a la comunicación un papel central. De igual modo, para Morsing y Schultz (2006) existirían tres modelos diferentes de comunicación de la RSE, siendo el tercero el que coincidiría más adecuadamente con las perspectivas o enfoques comentados:

- la estrategia de información a *stakeholders*, de tipo unidireccional y en la que el objetivo es ofrecer a los grupos de interés información sobre acciones favorables en RSE;
- la estrategia de respuesta a *stakeholders*, de tipo bidireccional asimétrico, en la que existe cierto *feedback* de los grupos de interés, obtenido a través de encuestas y diálogo, y donde la tarea de la compañía es “demostrar a los *stakeholders* que la compañía integra sus preocupaciones” (Morsing y Schultz, 2006, p.326).

- la estrategia de involucración de los *stakeholders*, la ideal para los autores, basada en un modelo de comunicación simétrico bidireccional, en el que los grupos de interés entran en el proceso de creación, participan y sugieren acciones corporativas. Así, se establece un diálogo con los grupos de interés, y tanto éstos como la compañía van cambiando, fruto de la influencia mutua de uno sobre otro.

### **2.2.1. Razones para comunicar y para no comunicar la RSE**

Si este proceso parece tan enriquecedor, ¿por qué las empresas son reticentes a comunicar sus actitudes responsables? Esta paradoja de las empresas a la hora de comunicar la discuten López y Villagra (2013). En sus palabras, “se caracteriza por el contraste entre el deseo de las empresas de comprometerse e implantar estrategias de RSC, con el rechazo a comunicar de forma masiva dicho compromiso” (López y Villagra, 2013, p. 18). A esta misma cuestión se han referido otros autores (Morsing, Schultz y Nielsen, 2008) con la expresión británica *catch-22* (“círculo vicioso”). De nuevo, aunque se anima a las empresas a comprometerse con la responsabilidad social, simultáneamente se las disuade de comunicar ese compromiso, ya que parece que la sociedad no aprecia que las compañías comuniquen demasiado intensamente su RSE (Morsing, Schultz y Nielsen, 2008).

Las razones que esgrimen López y Villagra (2013) para intentar explicar este círculo vicioso son múltiples. En primer lugar, parece que el hecho de que una empresa sea más activa comunicando su RSE incrementa las expectativas que los *stakeholders* tienen de la misma, haciendo que éstos exijan más a dicha empresa o sean más críticos con ella (como se cita en López y Villagra, 2013, p. 18). En segundo lugar, los públicos de la empresa y la sociedad pueden pensar que la empresa está comunicando su RSE porque trata de ocultar algo, tal y como apuntaron Brown y Dacin (1997). Este escepticismo es mayor en aquellos sectores en los que los públicos no ven uniformidad entre lo que dice la empresa que hace y lo que realmente hace (como se cita en López y Villagra, 2013, p. 18).

Por todo ello, las empresas prefieren “acciones de comunicación muy segmentadas y orientadas a *stakeholders* muy concretos” (López y Villagra, 2013, p.18). Elving (2013), en esta misma línea, afirma que quizá “a las organizaciones les vendría mejor susurrar sobre sus programas de RSE, en vez de comunicarlos externamente de forma intensiva” (Elving, 2013, p. 290).

Ciertamente, comunicar la RSE también puede traducirse en la mejora de los beneficios económicos, el reconocimiento, la reputación, o la legitimidad, aunque supone un gran reto (López y Villagra, 2013). En este sentido, en estudios recientes (Mercadé, Molinillo y

Fernández, 2014) se observó que “las acciones de RSE influyen de manera directa y positiva en la actitud del consumidor” (Mercadé, Molinillo y Fernández, 2014, p. 82).

Sin embargo, para impulsar esa influencia positiva, las empresas tienen que conocer cuáles son las iniciativas de RSE que más atraen a los consumidores, es decir, los temas más relevantes para este grupo de interés en concreto.

### 2.2.2. *Canales de comunicación de la RSE*

En cuanto a los canales que suelen utilizar las empresas para comunicar su RSE, destacan las memorias de RSC o sostenibilidad, campañas de publicidad, notas de prensa, y las webs de las empresas en cuestión (De Grosbois, 2012; Seele y Lock, 2015).

Seele y Lock (2015) realizan una interesante clasificación de las herramientas o canales para comunicar la RSE, dividiéndolas entre “instrumentales” y “deliberativas”. Las primeras son las que se relacionan con un enfoque más funcionalista de la comunicación de la RSE y con un modelo de la comunicación unidireccional, de la empresa al grupo de interés. Las segundas estarían más relacionadas con el modelo constitutivo de la comunicación de la RSE al que se refieren Morsing y Schultz (2006) o Schoeneborn y Trittin (2013), y que permiten más fácilmente el diálogo y la participación de todos los *stakeholders* (Tabla 4).

	<b>Instrumental (corporativa)</b>	<b>Deliberativa</b>
<b>Comunicación que se publica</b>	Web de RSC Memoria/Informe de RSC Folleto sobre RSC	Blog Redes sociales Sitio wiki
<b>Comunicación que no se publica</b>	Documento/artículo sobre la estrategia de RSC Manual de cumplimiento interno Código de conducta	Mesa redonda con grupos de interés  Diálogo con los <i>stakeholders</i> : - interno: empleados - externo: ONGs, grupos de defensa/lobbies, grupos de interés  Intranet

**Tabla 4.** Herramientas para la comunicación de la RSE. Fuente: adaptado a partir de Seele y Lock (2015).

Siguiendo a Pérez y Rodríguez (2015), son herramientas muy potentes para comunicar la RSE todas aquellas que tienen que ver con la comunicación online, como las webs corporativas y las

redes sociales. En cuanto a estas últimas, según varios autores (Capriotti, 2011; Gómez y Chalmeta, 2013; Sustainly, 2016) en los últimos años se ha apreciado un ascenso en su uso por parte de las compañías para comunicar información sobre sostenibilidad o RSE. Entre las redes sociales más utilizadas para ello, destaca Twitter, seguida por LinkedIn y Facebook (Sustainly, 2016).

En definitiva, para Capriotti (2011, p.363) la red es una “herramienta de comunicación muy poderosa para las organizaciones” y por tanto “decisiva para la comunicación de la RSE”. Ello es así porque los canales online permiten la difusión sencilla y directa de la información sobre RSE, mayor flexibilidad y personalización del mensaje, y una comunicación más bidireccional (Capriotti, 2011). Sin embargo, según Gómez y Chalmeta (2013), se observa, al menos en Facebook y Twitter, una estrategia de comunicación unidireccional de la RSE. En opinión de éstos y otros autores (Capriotti, 2011), la comunicación de la RSE en medios sociales debería apostar por la bidireccionalidad, con la participación de los usuarios, ya que éstas herramientas precisamente tienen como objetivo la participación y el diálogo entre las personas. Por todo ello, creemos interesante analizar la comunicación de la RSE en este tipo de canales.

# **3. EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL Y LA RSE**



### **3.1. Panorámica general del sector turístico y el sector hotelero**

En este apartado se explicará brevemente el impacto del sector turístico en la economía mundial y en la española. Posteriormente se realizará un similar retrato del sector hotelero.

#### ***3.1.1. El sector turístico en el mundo y en España***

El turismo es una actividad que la Organización Mundial del Turismo (OMT) define como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales” (OMT, 2014).

El sector hotelero forma parte del sector turístico que, siguiendo de nuevo a la OMT, se ha convertido en las últimas décadas “en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo” (OMT, 2015, p.2). El sector turístico está formado por varios subsectores, como alojamiento, agencias de viajes y touroperadores, transporte y alquiler de vehículos, entre otros (Exceltur, 2015).

Según el *World Travel & Tourism Council* (WTTC), el impacto económico mundial de este sector se traduce en la generación en 2015 de 7,2 millones de nuevos puestos de trabajo en todo el mundo, entre puestos directos e indirectos (WTTC, 2016a). El crecimiento del sector, además, superó por quinto año consecutivo el crecimiento de la economía global (+2,8% frente a un +2,3%), aportando alrededor de 6,4 billones de euros al PIB mundial (WTTC, 2016a). Según esta misma organización, este sector es de naturaleza elástica, pues se supera cada año incluso en condiciones delicadas: ataques terroristas, enfermedades, problemas geopolíticos, etc. (WTTC, 2016a).

Siguiendo de nuevo a la OMT, a escala mundial, el número de llegadas de turistas internacionales ha pasado de 527 millones en 1995 a 1133 millones en el año 2014, es decir, se ha duplicado en menos de diez años. En total, el turismo representa el 9% del PIB mundial y uno de cada 11 empleos en todo el mundo (OMT, 2015).

Estos datos seguirán creciendo, pues, según las estimaciones de la OMT (2015, p.2), “las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerán un 3,3% anualmente entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1800 millones”.

En el caso concreto de España, las cifras son aún más importantes. Según el ranking bienal de competitividad que realiza el Foro Económico Mundial, España cuenta por primera vez con el sector turístico más competitivo del mundo (Tabla 5), debido a los ricos recursos culturales, la

infraestructura y la adaptación a los hábitos digitales de los usuarios (Foro Económico Mundial, 2015).

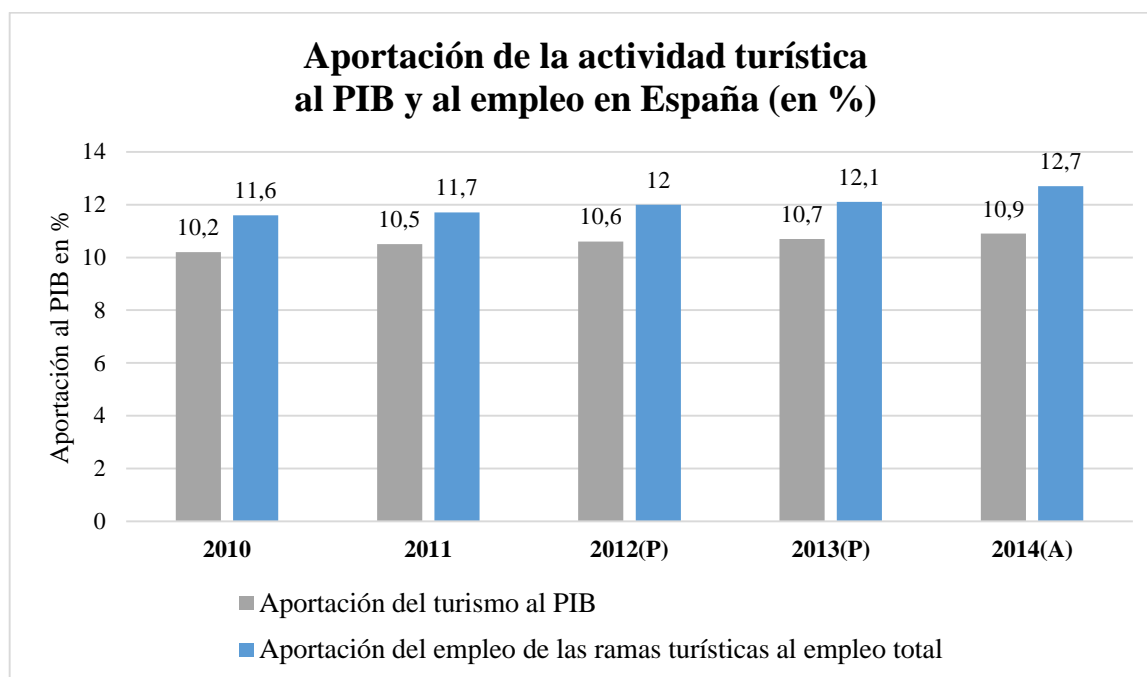
<b>Puesto en el ranking global</b>	<b>País</b>
1	España
2	Francia
3	Alemania
4	Estados Unidos
5	Reino Unido
6	Suiza
7	Australia
8	Italia
9	Japón
10	Canadá

**Tabla 5.** Top 10 de economías mundiales más preparadas para el turismo.  
Fuente: elaboración propia a partir de Foro Económico Mundial (2015).

El turismo representó en 2015 el 11,7% del PIB español, siendo el sector que más renta y empleo genera en el país, según Exceltur, una asociación sin ánimo de lucro en la que están presentes los presidentes de las compañías turísticas españolas más relevantes (Exceltur, 2015). Este sector ha movido alrededor de 124 000 millones de euros en 2015, y la asociación asegura que “1 de cada 7 nuevos puestos de trabajo en España en 2015 han sido creados por el sector turístico” (Exceltur, 2015, p.5). En total (incluyendo empleos directos e indirectos) el turismo representó en 2015 el 16,2% del empleo total en España: 2,9 millones de empleos (WTTC, 2016b).

Los últimos datos que ofrece el Instituto Nacional de Estadística (INE) en este sentido son los de la serie 2010-2014 (Gráfico 1). Según este organismo, la aportación del turismo al PIB ha ido en aumento desde 2010, cuando el sector aportaba el 10,2% (INE, 2016a).

**Gráfico 1.** Aportación de la actividad turística al PIB y al empleo en España (en %).  
(P)=estimación provisional; (A)=avance  
Fuente: elaboración propia a partir de INE (2016a).



Siguiendo a Arcos (2012), el impacto del turismo en nuestro país va más allá, pues tiene efecto o capacidad de arrastre, en el sentido de que influye en el buen desarrollo de otros sectores.

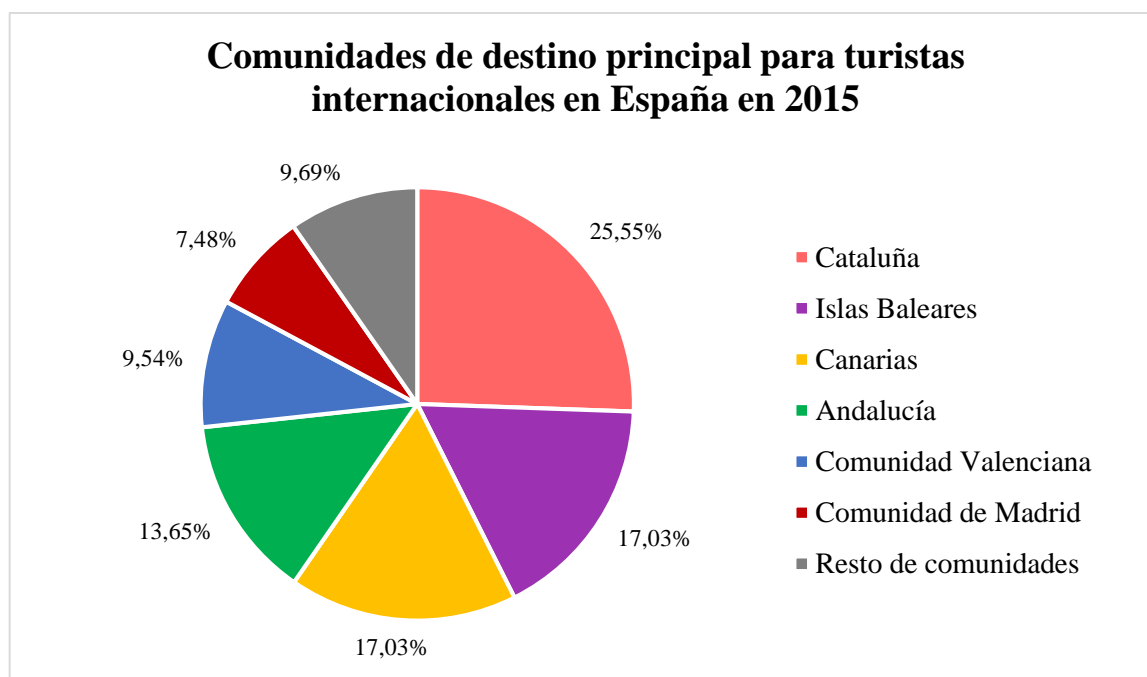
España es, además, el segundo mayor destino de Europa, y el tercero del mundo: recibió en 2014 un 7% más de turistas internacionales respecto al año anterior, obteniendo un récord de 65 millones de llegadas de turistas extranjeros (OMT, 2015). Este dato volvió a superarse en 2015, con la visita a España de más de 68 millones de turistas internacionales, un 4,9% más que en 2014 (INE, 2016b). Los turistas que visitan España son principalmente británicos (21,6%), franceses (16,1%) y alemanes (11,3%) (INE, 2016b).

El gasto total de los turistas internacionales que visitaron España durante 2015 alcanzó los 67 385 millones de euros, con un incremento del 6,8% respecto a 2014 (INE, 2016d).

Estos datos tan positivos se explican, en parte, por las malas circunstancias geopolíticas en países competidores en el turismo de tipo sol y playa, como Túnez, Egipto y Turquía; que provocaron en 2015 un trasvase de alrededor de un millón de turistas extranjeros hacia España (Exceltur, 2015). Otros catalizadores macroeconómicos que han permitido este crecimiento son el aumento de los niveles de consumo, la bajada del precio del petróleo o la recuperación de las economías domésticas de los mercados emisores (Meliá Hotels International, 2016b).

Sin embargo, también se han producido acontecimientos que han podido afectar negativamente al turismo español, como los atentados de París en noviembre de 2015, que pudieron producir “un efecto de percepción de inseguridad en viajes a Europa” (Exceltur, 2015, p.14). En cuanto a los destinos elegidos por los turistas extranjeros dentro del país, fue Cataluña la comunidad de destino principal en 2015, con 17,4 millones de turistas, un 3,7% más que en 2014. Tras ella se sitúan Islas Baleares, Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid (INE, 2016b) (Gráfico 2).

**Gráfico 2.** Comunidades Autónomas de destino principal para turistas extranjeros en España en 2015.  
Fuente: elaboración propia a partir de INE (2015).



Por su parte, los turistas residentes en España realizaron 175,5 millones de viajes durante el año 2015, que supusieron un gasto de 37 953 millones de euros (INE, 2016c). De éstos, el 91,4% de los viajes tuvo como destino principal España, mientras que tan solo el 8,6% de los movimientos tuvieron como destino el extranjero (INE, 2016c).

El perfil del viajero español cambia respecto al del extranjero en el destino. La comunidad más visitada por los residentes en España fue Andalucía (17,3% de los viajes), seguida de Cataluña (12,3%) y Comunidad Valenciana (9,3%), según el INE (2016c).

### **3.1.2. El sector hotelero en el mundo y en España**

Centrándonos en el sector del alojamiento, y concretamente en la industria hotelera, ésta es uno de los subsectores más importantes dentro del sector turístico (De Grosbois, 2012; Luengo Chávez, 2015). Es una de las industrias que más impactos positivos tiene en la economía y en

la sociedad, en términos de creación de empleo y aportación a la economía de los países (De Grosbois, 2012) y según la consultora Ernst&Young (EY) es una industria que, en la mayoría de los mercados, se encuentra en un estado de crecimiento (EY, 2016).

Sin embargo, el impacto del sector hotelero también puede ser negativo en los ámbitos social, económico y medioambiental, especialmente en este último. Siguiendo a Kirk (1995) los hoteles, por su localización frecuentemente cercana a enclaves naturales, culturales y patrimoniales importantes, pueden producir impactos en la ecología o en las comunidades locales.

EY realiza anualmente un informe sobre tendencias en la industria hotelera a nivel global del que se desprenden interesantes cuestiones. A nivel general, detectan la existencia de “dos fuerzas transformadoras” que tienen mucho que ver en el crecimiento de la industria y que suponen nuevas oportunidades de negocio: la innovación y la cultura empresarial (EY, 2016). Según la consultora, “el camino para lograr el crecimiento en el sector estará marcado por la innovación, la inversión y la cultura empresarial” (EY, 2016, p.2).

En la Tabla 6 se resumen las diez tendencias que detecta el interesante informe, pero conviene destacar la importancia del auge de la economía colaborativa para el sector hotelero. El informe pone como ejemplo la ciudad de Londres, que en noviembre de 2015 contaba con aproximadamente 11 000 referencias en Airbnb (una de las mayores plataformas dedicadas al alquiler directo de viviendas entre propietario e inquilino) frente a las alrededor de 134 000 habitaciones de hotel tradicionales (EY, 2016). Esta cifra supone cerca del 7,6% del mercado total de alojamiento de la ciudad, un porcentaje bastante alto. Estamos de acuerdo con la consultora en que los hoteleros deben evaluar el valor de sus proyectos, con el objetivo de no perder una cuota de mercado tan importante, e incluso reinventar su modelo de negocio.

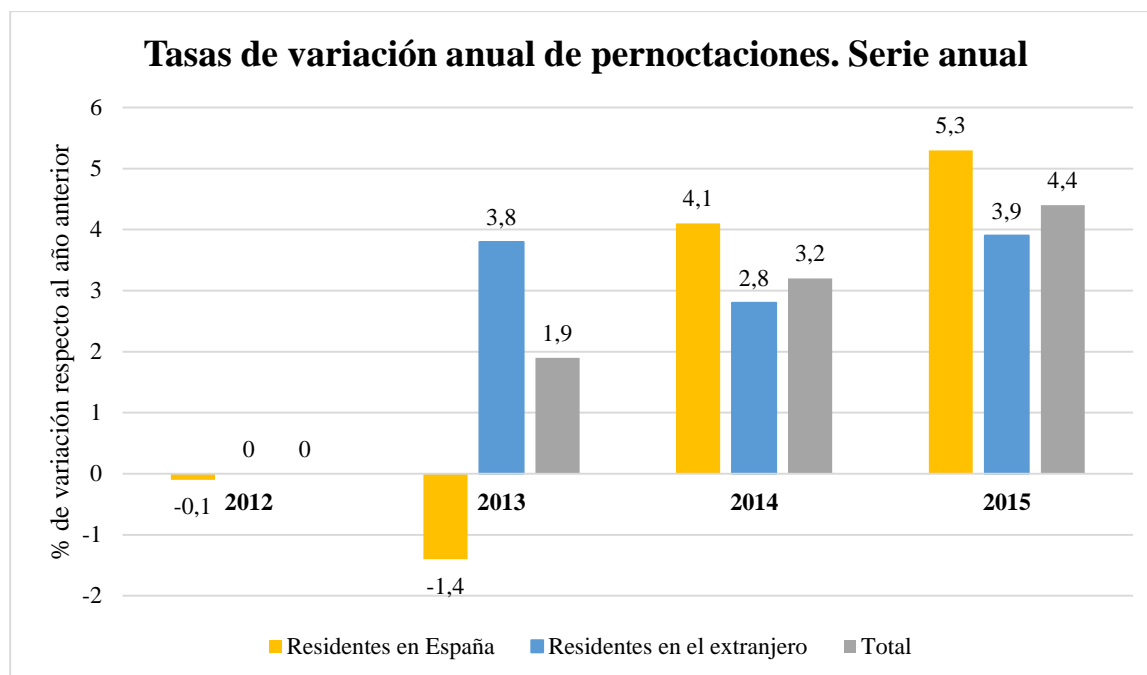
<b>1. Excelencia comercial: perfeccionar la estrategia de crecimiento</b>	Impulso de un modelo estratégico de negocio flexible y que tenga en cuenta a los <i>stakeholders</i> para lograr una ventaja competitiva en el sector y un enfoque ágil en el mercado.
<b>2. Flujos de capital procedentes de Asia</b>	Los inversores asiáticos representaron alrededor del 33% de las transacciones hoteleras internacionales, y se prevé que aumente el porcentaje en 2016.
<b>3. Mercados de capitales: equity, deuda y plataformas de financiación emergentes</b>	Los inversores deben evaluar la situación actual de la actividad de transacciones. Surgen con fuerza las plataformas de financiación alternativas, como el <i>crowdfunding</i> .
<b>4. Tendencias de desarrollo creativo</b>	Nuevos retos en cuanto al espacio disponible de las ciudades, cada vez más limitado.
<b>5. Consideraciones para una integración con éxito</b>	Planificación adecuada de datos, sistema, cultura y objetivos empresariales en situaciones de fusiones de empresas.
<b>6. Factores críticos de éxito para el mercado turístico</b>	Desarrollo y puesta en marcha de estrategias que definan y hagan hincapié en los atributos competitivos de un destino, y que satisfagan las expectativas de los diferentes clientes.
<b>7. Innovación y tecnología</b>	Factor clave en programas de fidelización y estrategias de gestión de ingresos. Auge del Internet de las Cosas: permite maximizar la experiencia del cliente.
<b>8. El papel de la industria del juego</b>	La industria global del juego pierde clientes e ingresos. Necesidad de atraer a nuevos públicos ( <i>millennials</i> ) con nuevas experiencias de juego.
<b>9. La economía colaborativa</b>	El consumo colaborativo sigue en auge (alquiler de habitaciones <i>peer-to-peer</i> ) y es fuerte competencia del sector hotelero.
<b>10. Reconocimiento de ingresos</b>	Necesidad de que las hoteleras evalúen el impacto de la nueva norma de reconocimiento de ingresos emitida por el <i>Financial Accounting Standards Board</i> (FASB) y el <i>International Accounting Standards Board</i> (IASB).

**Tabla 6.** Las diez claves para el sector hotelero en 2016. Fuente: adaptado de EY (2016).

Refiriéndonos muy brevemente a la situación de España, durante el año 2015 hubo más de 300 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros, suponiendo este dato un incremento

en las pernoctaciones del 4,4% respecto al año anterior (INE, 2016e), por lo que la tendencia global de mejora del sector se aplica también a España (Gráfico 3). Por tipo de viajeros, aumentaron más las pernoctaciones de turistas residentes, un 5,3% más sobre el mismo dato de 2014, que las de no residentes, un 3,9%.

**Gráfico 3.** Tasas de variación anual de pernoctaciones en establecimientos hoteleros. Serie anual.  
Fuente: elaboración propia a partir de INE (2016e).



Llama la atención, además, que el 67,4% de las pernoctaciones en alojamientos hoteleros durante 2015 se dieron de mayo a octubre (INE, 2016e) por lo que se mantiene la estacionalidad, coincidiendo el mayor número de pernoctaciones con los meses de verano.

En cuanto a la ocupación hotelera en nuestro país, nuevamente el INE (2016e) ofrece el dato de que se ocuparon durante el año el 57,1% de las plazas hoteleras, un porcentaje un 4,3% mayor al de 2014. Esta ocupación aumenta al 70,3% de media en los meses de julio, agosto y septiembre de 2015 (INE, 2016e).

Por último, resulta interesante conocer la rentabilidad del sector, que el INE mide a través de dos datos:

- La facturación media diaria de los hoteles por habitación ocupada (ADR), que fue de 78,7 euros durante el año 2015 (INE, 2016e).
- El ingreso medio diario por habitación disponible (RevPAR), dato condicionado por la ocupación registrada en los establecimientos hoteleros, que alcanzó los 48,8 euros de media (INE, 2016e).

Ambos datos mejoraron respecto al año 2014, cuya ADR fue de 74,5 euros y la RevPAR, de 44,1 euros (INE, 2016e).

Estos y otros indicadores hacen palpable la recuperación del sector respecto a años anteriores, recuperación que se explica en parte por la reactivación económica y el aumento del gasto medio anual por hogar, el cual se incrementó consecutivamente en 2014 y 2015, tras siete años seguidos sin hacerlo, situándose dicho último año en 27 420 euros (INE, 2016f).

### ***3.1.3. Las principales cadenas hoteleras españolas: el ranking Hosteltur***

Dentro del sector hotelero, la principal forma de integración horizontal son las cadenas hoteleras: engloban a un número relativamente grande de hoteles, repartidos por diferentes zonas del mundo, en una forma de gestión unificada (Luengo Chávez, 2015).

Según Urtasun (2001), las cadenas hoteleras tienen al menos dos ventajas frente a las empresas hoteleras independientes. En primer lugar, menores costes, debido a su capacidad de centralizar ciertas actividades. En segundo lugar, una mayor credibilidad y calidad, por la presencia de una gran marca detrás de cualquiera de los hoteles bajo el paraguas de la misma. Otra ventaja (como se cita en Luengo Chávez, 2015, p.62) es la capacidad que tienen las cadenas de contar con procesos de marketing, reserva y distribución más complejos y desarrollados.

En España, y según datos del estudio sobre establecimientos hoteleros realizado por la consultora DBK (2016), las cinco primeras cadenas españolas lograron en 2015 una cuota de mercado conjunta del 19,8%. Sin embargo, es el ranking que anualmente realiza Hosteltur, un grupo de comunicación especializado en información turística, el que arroja más luz sobre las cadenas hoteleras españolas. Es, además, un gran referente dentro del sector (Hosteltur, 2015).

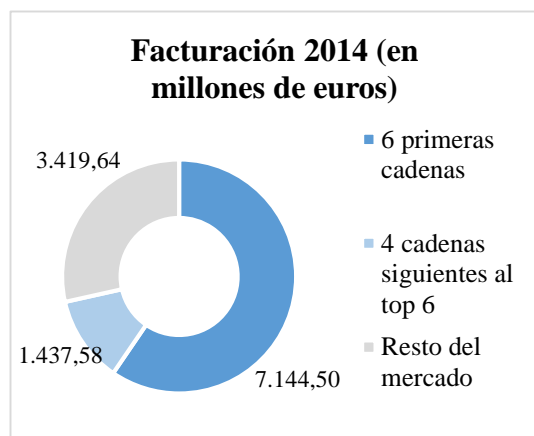
Hosteltur realiza varios rankings atendiendo a diferentes criterios: según el número global de establecimientos y habitaciones, según la presencia en España (por número, asimismo, de establecimientos y habitaciones), según la facturación, etc. Hay cuatro cadenas hoteleras (RIU Hotels & Resorts, Meliá Hotels International, Barceló Hotels & Resorts y NH Hotel Group) que siempre están presentes en el top 6, sea cual sea el criterio del ranking (Hosteltur, 2015).

Sin menospreciar la información que arrojan el resto de rankings, se utilizará aquí el ranking por facturación, puesto que entendemos que aquellas cadenas de mayor facturación tendrán mayor capacidad de desarrollar cuestiones relacionadas con la RSE. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, tal y como señala Hosteltur (2015), solo están disponibles los datos de facturación de 55 cadenas, y que éstas han proporcionado ellas mismas la cifra de facturación.



En este sentido, lideran la facturación del sector RIU Hotels & Resorts, Meliá Hotels International e Iberostar Hotels & Resorts. Les siguen NH Hotel Group, Barceló Hotels & Resorts y Palladium Hotel Group (Gráfico 5) (Hosteltur, 2015).

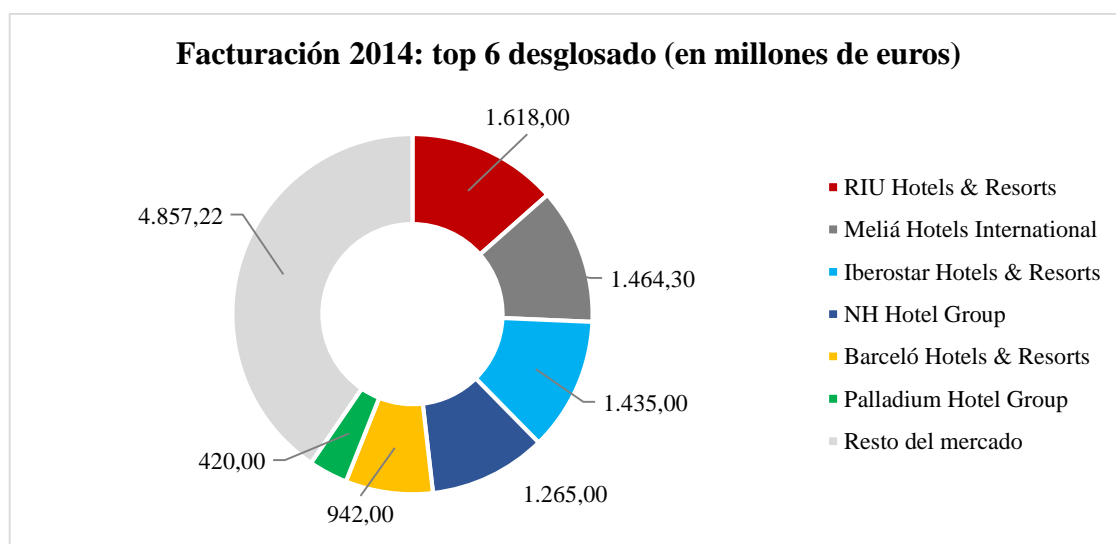
**Gráfico 4.** Facturación 2014 del sector hotelero (en millones de euros). Fuente: elaboración propia a partir de Hosteltur (2015).



Es reseñable que este top 6 de cadenas hoteleras representan casi el 60% de la facturación total del mercado español presente en el ranking en 2014 (Gráfico 4). Si al top 6 le sumamos las cuatro cadenas siguientes (top 10), éstas representan cerca del 72% de la facturación total de las empresas del ranking, un porcentaje verdaderamente alto (Hosteltur, 2015).

Si observamos la facturación de las seis principales cadenas desglosada (Gráfico 5), vemos como RIU Hotels & Resorts representa en torno al 13,4% de la facturación total del sector, seguida de cerca por Meliá Hotels International (12,2%), Iberostar Hotels & Resorts y NH Hotel Group (11,9% ambos). Algo más lejos se encuentra Barceló Hotels & Resorts (7,8% de la facturación del mercado), y en cuanto a Palladium Hotel Group (3,4%) la diferencia con el resto de primeras cadenas es bastante notable (Hosteltur, 2015).

**Gráfico 5.** Facturación desglosada de las seis principales cadenas en 2014 (en millones de euros). Fuente: elaboración propia a partir de Hosteltur (2015).

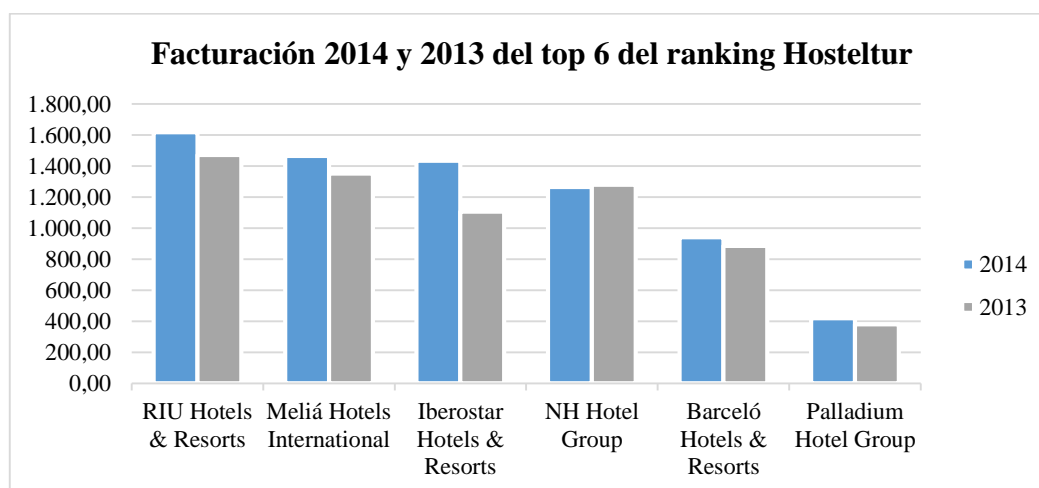


Respecto a la variación frente al año 2013 (Gráfico 6), es Iberostar Hotels & Resorts la que aumenta en mayor grado sus ingresos, con un importante incremento del 29,63% frente al año

anterior (Hosteltur, 2015). RIU Hotels & Resorts se mantiene como la número 1 aumentando su facturación en casi un 10% respecto a 2013 (Hosteltur, 2015).

Todas las cadenas del top 6 mejoran sus cifras, excepto NH Hotel Group, que baja a la cuarta posición en 2014 (estaba en tercera posición en 2013) reduciendo sus beneficios ligeramente, en un 1,17% (Hosteltur, 2015).

**Gráfico 6.** Facturación de los años 2014 y 2013 del top 6 de cadenas hoteleras del ranking Hosteltur (en millones de euros).  
Fuente: elaboración propia a partir de Hosteltur (2015).



A la luz de los datos, podemos afirmar que existen cinco cadenas hoteleras (todas las del top 6 excepto Palladium Hotel Group) que se pueden considerar las “gigantes” (Luengo Chávez, 2015) debido a su posición hegemónica durante años en los rankings de Hosteltur. En cuanto a Palladium Hotel Group, ésta entraría en la clasificación de “grandes cadenas hoteleras”, pues más frecuentemente se intercambia puestos con otras cadenas del top 10, como Grupo Hotusa o Grupo Piñero (Hosteltur, 2015).

Muy brevemente, y para finalizar este apartado, merece la pena hacer notar que estas cadenas, todas ellas españolas, ocupan importantes posiciones en rankings globales. Uno de ellos, y de los más apreciados en el sector, es el que anualmente realiza la revista Hotels, que clasifica a las 325 empresas hoteleras más grandes del mundo (Hotels Magazine, 2015) según el número de habitaciones y el número de hoteles de cada una.

En este sentido, todas las cadenas del top 6 aparecen en el mencionado ranking global, si bien las posiciones respecto al ranking de facturación de Hosteltur varían (Tabla 7). En cambio, la posición de las cadenas españolas en el ranking mundial elaborado por Hotels Magazine sí coincide, como se podría suponer, con la posición en el ranking Hosteltur que toma como criterio el número de hoteles y habitaciones.

<b>Cadena hotelera</b>	<b>Posición en el ranking de Hotels Magazine 2015</b>	<b>Posición en el ranking de Hosteltur 2015 de facturación</b>	<b>Posición en el ranking de Hosteltur 2015 de establecimientos y habitaciones</b>
Meliá Hotels International	17	2	1
NH Hotel Group	25	4	2
RIU Hotels & Resorts	29	1	3
Barceló Hotels & Resorts	42	5	4
Iberostar Hotels & Resorts	49	3	5
Palladium Hotel Group	97	6	8

**Tabla 7.** Posición del top 6 en diferentes rankings.

Fuente: elaboración propia a partir de Hosteltur (2015) y Hotels Magazine (2015).

### **3.2. La RSE en el sector hotelero español: revisión de la literatura disponible**

En los últimos años, varios autores (Alles y Marqués, 2011; De Grosbois, 2012; Martínez, Pérez y Rodríguez, 2013; Rodríguez-Antón, Alonso y Celemín, 2013; Luengo Chávez, 2015; Pérez y Rodríguez, 2015) han estudiado la responsabilidad social empresarial dentro del sector hotelero español, desde diferentes ámbitos y con distintos enfoques. En este apartado se realiza, en primer lugar, una revisión de la literatura existente en cuanto al tema. En segundo lugar, se realiza la misma revisión en cuanto a la cuestión de la comunicación de esa RSE.

#### **3.2.1. Panorámica general de la situación de la RSE en el sector hotelero español**

El estudio de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero español es un fenómeno bastante reciente. En opinión de algunos autores (Martínez, Pérez y Rodríguez, 2013) hay poca investigación sobre la aplicación de la RSE al sector.

Alles y Marqués (2011) realizaron una exhaustiva revisión de la literatura científica hasta el momento, afirmando que el sector hotelero es uno de los que más puede beneficiarse de la aplicación de políticas y estrategias de RSE. Ello es así por la importancia del sector dentro del fenómeno del turismo, y por los impactos que el sector genera, tanto positivos como negativos; cuestiones ambas que ya se han comentado anteriormente. Siguiendo a Rodríguez-Antón, Alonso y Celemín (2013) existen tres grandes líneas de investigación sobre la RSE del sector hotelero. En primer lugar, aquellas investigaciones que estudian qué prácticas de RSE ponen en marcha las cadenas hoteleras. En segundo lugar, investigaciones que se centran en el análisis de los documentos y canales que se utilizan en el sector para dar a conocer la RSE, línea en la

que se insertaría el presente trabajo. Por último, un importante número de investigaciones se ha centrado en conocer la relación existente entre la puesta en marcha de estrategias y actividades de RSE en la empresa y el impacto de las mismas en el rendimiento financiero.

Estos mismos autores comentan que dentro del sector turístico en general, son las cadenas hoteleras las empresas que se han volcado más con cuestiones de RSE y sostenibilidad, debido a su mayor tamaño, que provoca que “su visibilidad y posible actividad contaminante y perturbadora del entorno” sea mayor que la de otras empresas del sector (Rodríguez-Antón, Alonso y Celemín, 2013, p.16).

¿Cuáles son los motivos que impulsan a las empresas del sector hotelero a adoptar políticas y estrategias de RSE? Siguiendo a Alles y Marqués (2011), Martínez, Pérez y Rodríguez (2013) y Rodríguez-Antón, Alonso y Celemín (2013), algunas de las razones son:

- El impacto económico de la RSE sobre el rendimiento financiero de la empresa, puesto que este tipo de actividades pueden aumentar el valor de la cotización bursátil a corto plazo de la empresa, al dotarle el público de una mayor credibilidad a la empresa por ser socialmente responsable. Además, las prácticas responsables aumentan la rentabilidad a largo plazo, así como el resultado económico a corto plazo (Alles y Marqués, 2011), aunque en otros estudios (como se cita en Rodríguez-Antón, Alonso y Celemín, 2013, pp. 23-24) esta relación positiva no ha quedado tan clara.
- La implicación activa de directivos y empleados en cuestiones sociales y medioambientales, que generan ideas nuevas en este sentido y que, a su vez, pueden significar una reducción de costes.
- La mitigación o reducción de los impactos negativos que puede causar la empresa. Conviene recordar que en algunas ocasiones los hoteles se encuentran cerca de zonas conservadas y patrimonios naturales y culturales, zonas en las que tanto la empresa como los turistas pueden ocasionar daños al medio ambiente y a las comunidades locales.
- La presión social de los grupos de interés, y muy especialmente de los clientes, para que las empresas del sector gestionen los impactos que producen en su entorno.
- La mejora de imagen de la compañía, o el evitar la pérdida de imagen.
- La obligación moral de ser socialmente responsable.

Como se puede observar, la mayoría de razones son de algún modo reactivas, y las prácticas no se ponen en marcha para actuar con un compromiso ético real, razón que defienden Garriga y

Melé (2004) como la que verdaderamente supone un compromiso de la empresa con sus públicos. Es más, en opinión de algunos autores, existe una brecha o *gap* en las iniciativas en este sector, ya que solo se ponen en marcha las que impactan positivamente en la consecución de objetivos empresariales (como se cita en Alles y Marqués, 2011, p.51; Martínez, Pérez y Rodríguez, 2013, p.9).

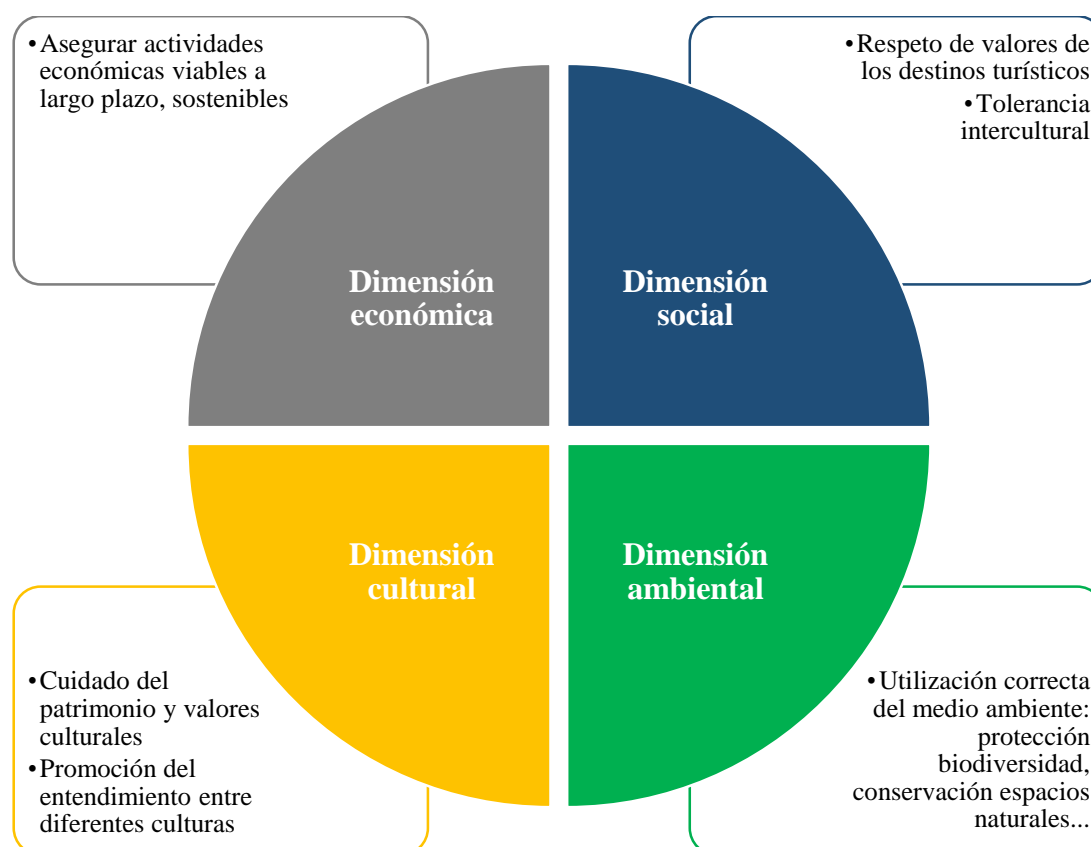
En cuanto al contenido de las prácticas de RSE, en el sector hotelero la cuestión vira, comprensiblemente, hacia el llamado turismo responsable o sostenible, que la OMT (2012, p.1) define como: “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. Dentro del ámbito de la RSE o la sostenibilidad, la investigación científica en las hoteleras se ha preocupado tradicionalmente de la cuestión medioambiental, dejando quizá de lado las otras dos esferas, especialmente la social, que necesitaría ser más ampliamente desarrollada (Martínez, Pérez y Rodríguez, 2013; Rodríguez-Antón, Alonso y Celemín, 2013).

Siguiendo a Pérez y Rodríguez (2015), las tres dimensiones de la RSE serían, como en la RSE en general, la económica, social y medioambiental, que conformarían la conocida como “triple cuenta de resultados”. Sin embargo, estos autores proponen incluir una cuarta dimensión, la cultural (Ilustración 4), de gran importancia para el sector, por ser sensible a este tipo de cuestiones.

En general, las cuestiones culturales estarían insertadas dentro de la dimensión social, pero para Pérez y Rodríguez (2015, p.318) “las prácticas culturales deben constituir una dimensión con identidad propia” cuando se estudia la RSE. Esta dimensión consistiría en el cuidado del patrimonio cultural de las zonas donde se sitúan los hoteles, o promover el entendimiento entre los turistas y las comunidades locales, cuestiones todas donde el turismo tiene un importante papel (Pérez y Rodríguez, 2015).

**Ilustración 4.** Las cuatro dimensiones de la RSE en el sector hotelero.

Fuente: elaboración propia a partir de Pérez y Rodríguez (2015).



Para finalizar con este subepígrafe, conviene señalar que según algunos autores que hemos venido citando (Martínez, Pérez y Rodríguez, 2013; Rodríguez-Antón, Alonso y Celemín, 2013) grandes cadenas españolas como Meliá y NH están apostando fuertemente por la RSE, dándole a la misma un enfoque estratégico y apoyándose en ella para contar con una ventaja diferencial respecto a la competencia. Sin embargo, estos y otros autores (Alles y Marqués, 2011) han detectado que existe cierta confusión entre los directivos de los hoteles en cuanto a los conceptos de RSE y sostenibilidad.

### **3.2.2. La comunicación de la RSE en el sector hotelero español**

Como ocurre con la RSE en general en el sector, pocos trabajos, a día de hoy, han estudiado la comunicación de la RSE en el sector de la hostelería y el turismo (Holcomb, Upchurch y Okumus, 2007; de Grosbois, 2012; Font et al., 2012).

Según Pérez y Rodríguez (2015, p.320), “los estudios son aún pocos y, además, están centrados en todos los casos en contextos diferentes al español”. El presente trabajo pretende contribuir a resolver esa falta de investigación, pero, aun brevemente, sí se pueden detectar algunas cuestiones comunes.

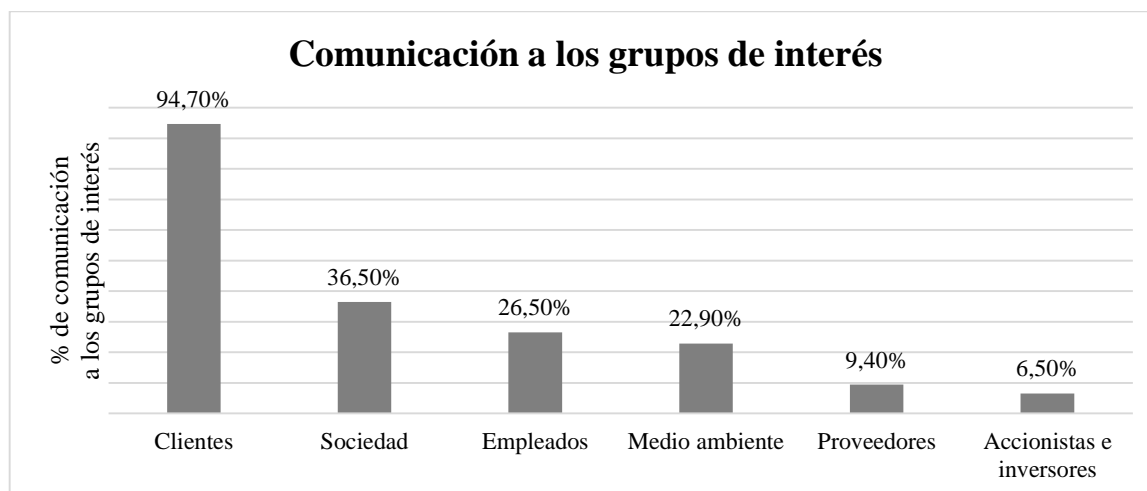
En general, los grupos de interés han manifestado su interés por recibir información sobre la RSE de las empresas hoteleras, aunque los mismos han declarado la dificultad de obtener este tipo de información, por lo confusos que son algunos canales como los informes o memorias (Holcomb et al., 2007; De Grosbois, 2012).

En este punto conviene citar una investigación (“La valoración de la RSC en el sector hotelero desde la perspectiva de la demanda”) realizada muy recientemente por el CETT (Campus de Turismo, Hostelería y Gastronomía) de la Universidad de Barcelona, que fue presentada en enero de 2016 en FITUR (Feria Internacional de Turismo). Tal es su actualidad que aún no está publicada oficialmente, pero sus conclusiones ya se comentaron en dicha feria y son verdaderamente relevantes: el 75,6% de los turistas manifiestan buscar información sobre el comportamiento responsable de los hoteles en el proceso de selección del establecimiento (CETT, 2016). Es más, su investigación concluye que casi el 50% de los turistas encuestados tiene en cuenta el criterio de la RSE a la hora de reservar su estancia en el hotel, además de otros criterios como la ubicación, el precio o la calidad. Estos resultados nos demuestran esa pretensión de los grupos de interés (en este caso de los turistas) de que las cadenas hoteleras sean responsables.

Una vez que sabemos que los grupos de interés están interesados en tener la información, Pérez y Rodríguez (2015) concluyen en su estudio cuáles son las herramientas más utilizadas por las empresas hoteleras para comunicar la RSE: la sección de prensa de las webs (41% de las cadenas), los portales web de RSC (34% de las cadenas), el redireccionamiento a otros organismos (29%), y los medios de comunicación específicos (27%). También se utilizan portales web específicos, especialmente dirigidos a empleados y mercado laboral (59% de las cadenas). En cuanto a memorias o informes de RSE, solo un 20% de cadenas reporta a través de este tipo de documentos.

Estos mismos autores descubren que es el de los clientes el grupo de interés mejor informado por parte de las empresas hoteleras a través de medios online, como las páginas web (Gráfico 7). Por su parte, otros *stakeholders* como proveedores o accionistas, no reciben ni de lejos la misma cantidad de información a través de este canal (Pérez y Rodríguez, 2015). Concretamente, y según el estudio de estos autores, el 94,7% de las empresas estudiadas comunica a través de sus webs información dirigida a clientes; sin embargo, los porcentajes dirigidos a la sociedad (36,5%), empleados (26,5%), medio ambiente (22,9%), proveedores (9,4%) y accionistas e inversores (6,5%) son mucho menores (Pérez y Rodríguez, 2015).

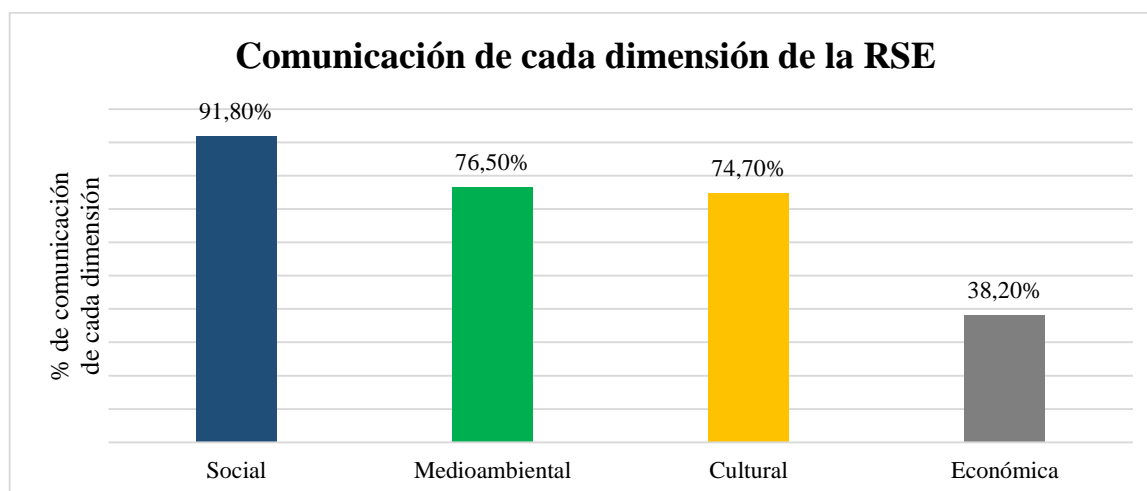
**Gráfico 7.** Comunicación a los grupos de interés a través de canales web. Fuente: Pérez y Rodríguez (2015).



De hecho, los autores informan de que “el 98% de las cadenas hoteleras y el 76% de los hoteles independientes de la muestra utilizan motores de reserva online en sus sitios web” (Pérez y Rodríguez, 2015, p. 327). Estos datos permiten a los autores concluir que las páginas web de las empresas hoteleras tienen un marcado carácter comercial.

Además, del estudio se desprenden cuáles son los contenidos que más comunican las empresas hoteleras (Gráfico 8), siendo las cuestiones sociales las comunicadas de forma más frecuente (91,8% de los casos), seguidas de las ambientales (76,5%), las culturales (74,7%) y las económicas (38,2%), y coincidiendo parcialmente con los resultados de otros autores (Holcomb et al., 2007). Decimos solo parcialmente porque un descubrimiento sorprendente de estos autores fue que las diez cadenas hoteleras de la muestra no comunicaban con demasiada fuerza la cuestión medioambiental (Holcomb et al., 2012).

**Gráfico 8.** Comunicación de cada dimensión de la RSE. Fuente: Pérez y Rodríguez (2015).





Los resultados de Pérez y Rodríguez (2015) coinciden ligeramente con el estudio de De Grosbois (2012) en el que, de 150 empresas hoteleras estudiadas, el 48% comunicaba cuestiones de empleo (dimensión social), el 40,6% cuestiones ambientales, el 30,6% cuestiones económicas, y el 24% cuestiones de diversidad y accesibilidad. Sin embargo, es complejo establecer una comparación entre ambos estudios, ya que se utilizaron códigos y categorías diferentes. Además, en el estudio de Pérez y Rodríguez (2015) solo se tuvieron en cuenta los canales web, mientras que De Grosbois (2012) utilizó una mayor cantidad de canales para su análisis, como memorias de RSE.

Una última conclusión del estudio de Pérez y Rodríguez (2015) es que la información que analizaron en las páginas web se encontraba dispersa, y no resultó sencillo para los investigadores hallarla, por lo que las empresas hoteleras deberían mejorar su presentación y organización, quizá dividiéndola por dimensiones y por grupos de interés (Pérez y Rodríguez, 2015).

Además, los autores afirman que son las cadenas hoteleras las que más comunican su actividad en RSE, estando los hoteles independientes mucho menos implicados en RSE y en su comunicación (Pérez y Rodríguez, 2015). En esta cuestión coinciden Font et al. (2012), que concluyen que las grandes empresas hoteleras comunican más, aunque dudan sobre el motivo de que esto sea así. Dos razones que dan estos autores (Font et al., 2012) son que las grandes tengan menos costes a la hora de producir la información o más presión legitimadora para comunicar.

Así, existen algunas discrepancias entre los diferentes estudios, especialmente en la cuestión de las dimensiones más comunicadas. Con el presente trabajo pretendemos aportar algo más de información en todas estas cuestiones, en el contexto español.

## **4. OBJETIVOS**

Teniendo en cuenta lo expuesto en el apartado anterior, se ha observado que la comunicación de la RSE del sector hotelero se encuentra en un estado inicial, especialmente en el contexto español, y por ello, este trabajo puede contribuir a ampliar el conocimiento sobre el tema.

Así, consideramos que este estudio tiene un objetivo principal, y a su vez, una serie de objetivos más específicos que, si se alcanzan, llevan al cumplimiento del objetivo principal.

#### **4.1. Objetivo general**

El objetivo general del presente trabajo es conocer qué, cómo y a través de qué canales se comunica la RSE en el sector hotelero, con el fin último de ayudar, tanto a las empresas de la muestra como al resto del sector, a construir o perfeccionar su estrategia de comunicación de RSE.

#### **4.2. Objetivos específicos**

Dada la amplitud del objetivo general, creemos que es adecuado plantearnos una serie de objetivos más específicos, que se presentan a continuación.

1. Conocer qué temas relacionados con RSE comunican mayoritariamente las cadenas hoteleras.
2. Descubrir qué canales usan principalmente las cadenas para dar a conocer su RSE.
3. Determinar qué tipo de contenidos relacionados con RSE tienen mayor acogida en Facebook.
4. Conocer qué tipo de comunicación de la RSE se realiza en las webs de las cadenas.
5. Conocer los retos a los que se enfrenta la RSE y su comunicación en el sector hotelero.
6. Identificar los errores en materia de comunicación de la RSE y ofrecer una propuesta de mejora en esos casos.

# **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### 5.1. Consideraciones previas

En el presente estudio, y teniendo en cuenta los objetivos, se van a emplear dos técnicas de investigación: el análisis de contenido y las entrevistas en profundidad (Tabla 8).

El uso de estas dos técnicas permite la triangulación en la investigación, que Denzin (1970) citado por Valencia (2000, p.3) define como “la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación en el estudio de un fenómeno singular”. En este caso concreto, estaríamos hablando de triangulación metodológica, al emplear los citados dos métodos de investigación para recoger datos sobre una misma cuestión.

Objetivo general	
Conocer qué, cómo y a través de qué canales se comunica la RSE en el sector hotelero, con el fin último de ayudar, tanto a las empresas de la muestra como al resto del sector, a construir o perfeccionar su estrategia de comunicación de RSE.	
Fase 1: análisis de contenido	Fase 2: entrevistas en profundidad
<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocer qué temas relacionados con RSE comunican mayoritariamente las cadenas hoteleras.</li><li>- Determinar qué tipo de contenidos relacionados con RSE tienen mayor acogida en Facebook.</li><li>- Conocer qué tipo de comunicación de la RSE se realiza en las webs de las cadenas.</li><li>- Identificar los errores en materia de comunicación de la RSE y ofrecer una propuesta de mejora en esos casos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Descubrir qué canales usan principalmente las cadenas para dar a conocer su RSE.</li><li>- Conocer qué tipo de comunicación de la RSE se realiza en las webs de las cadenas.</li><li>- Conocer los retos a los que se enfrenta la RSE y su comunicación en el sector hotelero.</li><li>- Identificar los errores en materia de comunicación de la RSE y ofrecer una propuesta de mejora en esos casos.</li></ul>

**Tabla 8.** Metodología y objetivos de la investigación. Fuente: elaboración propia.

Este estudio, por tanto, se divide en dos fases:

- Análisis de contenido de dos canales de comunicación: las webs corporativas de las cadenas hoteleras y sus respectivos perfiles en la red social Facebook
- Entrevistas en profundidad a integrantes de los departamentos de RSE de las cadenas

Cada una de las fases cumple diferentes objetivos, aunque algunos de ellos (objetivos 4 y 6) se alcanzan con las dos fases o técnicas de estudio en conjunto.

Debemos apuntar que, en un primer momento, se iba a analizar un canal más de comunicación: las memorias o informes de RSE que emiten las empresas.

Sin embargo, se detectó que de la muestra total de cadenas a analizar (seis compañías), tan solo dos de ellas contaban con este tipo de documento. A ello hay que añadir que estas dos cadenas (Meliá Hotels International y NH Hotel Group) son sociedades cotizadas. Concretamente, ambas cotizan en el índice IBEXC o IBEX Medium Cap, es decir, de media capitalización bursátil (El Economista, 2016).

Ello es importante, ya que las sociedades cotizadas, independientemente de su tamaño y nivel de capitalización, están sujetas a las recomendaciones de buen gobierno contenidas en el *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas* (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015a). En el Código, actualizado el pasado año, se incluye la necesidad de “promover una política adecuada de responsabilidad social corporativa” (recomendación 54) y de “mantener una comunicación transparente basada en la necesidad de informar tanto sobre los aspectos financieros como sobre los aspectos no financieros de negocio” (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015a, p.45).

Esta y el resto de recomendaciones son de carácter voluntario. Sin embargo, la Ley de Sociedades de Capital, en su artículo 540, establece que las compañías cotizadas están obligadas a consignar en su informe anual de gobierno corporativo “el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo, o, en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones” (Ministerio de la Presidencia del Gobierno de España, 2010, p.130).

Es decir, que aunque se trate de cuestiones voluntarias, la ley española actual, siguiendo el principio de “cumplir o explicar”, exige a aquellas sociedades que no sigan lo requerido por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) la explicación de por qué no siguen esas recomendaciones.

En consecuencia, aquellas empresas cotizadas que no pongan en marcha estrategias de RSE y comuniquen las mismas (frecuentemente en forma de informes de RSE) se ven inmersas en la ardua tarea de decir por qué no lo hacen. Y decimos “ardua” porque la propia CNMV ha publicado recientemente, en julio de 2016, y debido a las malas explicaciones ofrecidas por las empresas hasta entonces, una guía para aplicar dicho principio de “cumplir y explicar”, que ofrece “orientación a las sociedades cotizadas respecto a cómo deberían ser las explicaciones que aparezcan en sus IAGC [informes anuales de gobierno corporativo] en caso de no seguimiento de las recomendaciones del Código” (Comisión Nacional del Mercado de Valores, p.2, 2016).

Volviendo al inicio, y aunque la escasa comunicación en forma de memorias de RSE en las empresas estudiadas es ya una conclusión por sí misma (en el sentido de que las únicas dos compañías que cuentan con informe de este tipo son precisamente las cotizadas, probablemente por una cierta exigencia del mercado), resultaba más adecuado y provechoso centrarse en investigar canales de comunicación que todas las empresas utilizan, como son las webs y las redes sociales.

## **5.2. Análisis de contenido de dos canales de comunicación de la RSE**

Según Bardin (1996, p.32), el análisis de contenido es “el conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a la condiciones de producción/recepción (contexto social) de estos mensajes”.

Varios autores (Hsieh, 2012; Gómez y Chalmeta, 2013; Luengo Chávez, 2015; Pérez y Rodríguez, 2015; Zhao, 2015) han utilizado amplia y recientemente esta técnica de análisis para estudiar la comunicación de la RSE y la sostenibilidad que las compañías realizan en canales como las webs o las redes sociales. En general, se trata de una técnica muy utilizada en las ciencias sociales y especialmente en comunicación (Canel, Benavides, Del Río y Echart, 2002), pues permite “codificar de manera sistemática y rigurosa” y brinda al investigador “pautas estables para sistematizar lo que de otro modo es disperso y difícil de abarcar” (Canel et al., 2002, pp.2-3).

En función de los objetivos, nuestro estudio se desarrolla a partir de un análisis de contenido explicativo, ya que se hace una comparación de la comunicación que realizan las cadenas hoteleras de su RSE. Asimismo, en función del objeto de estudio, el análisis es transversal, pues se analizan varios canales de comunicación y varias cadenas hoteleras en el mismo periodo de tiempo. Por último, en cuanto a la medición y evaluación, es cuantitativo y cualitativo, con un predominio del primero.

### **5.2.1. Selección de la muestra**

Se estudia la comunicación de la RSE de las seis principales cadenas hoteleras por facturación, que identificó en septiembre de 2015 el *Ranking HOSTELTUR de cadenas hoteleras con más de 1.000 habitaciones*. Como se ha mencionado anteriormente, este ranking es una clasificación de referencia dentro del sector (Hosteltur, 2015). Las seis cadenas hoteleras de las que hablamos

son: RIU Hotels & Resorts, Meliá Hotels International, Iberostar Hotels & Resorts, NH Hotel Group, Barceló Hotels & Resorts y Palladium Hotel Group (Tabla 9).

Cadena hotelera	Facturación*		Variación %	Establecimientos		Habitaciones	
	2014	2013		2015	2014	2015	2014
1. RIU Hotels & Resorts	1 618,00	1 472,00	9.92%	104	104	44 490	45 277
2. Meliá Hotels International	1 464,30	1 352,00	8.31%	309	308	82 283	79 000
3. Iberostar Hotels & Resorts	1 435,00	1 107,00	29.63%	77	76	27 262	26 806
4. NH Hotel Group	1 265,00	1 280,00	-1.17%	382	369	59 047	57 785
5. Barceló Hotels & Resorts	942,20	886,70	6.26%	107	140	33 379	37 380
6. Palladium Hotel Group	420,00	380,00	10.53%	50	50	12 954	13 925

**Tabla 9.** Muestra del análisis de contenido: top 6 de cadenas hoteleras españolas por facturación (se incluye asimismo dato de establecimientos y habitaciones).

\*Facturación en millones de euros.

Fuente: elaboración propia a partir de Hosteltur (2015).

Consideramos, como se ha apuntado en el apartado 3.1.3 del presente trabajo, que aquellas cadenas de mayor facturación tendrán mayor capacidad de desarrollar cuestiones relacionadas con la RSE, y ello justifica su elección. Por otro lado, conviene recordar que este top 6 representa prácticamente el 60% de la facturación total del sector hotelero en España (Hosteltur, 2015). Además, resulta adecuado elegir en la muestra a las cadenas hoteleras y no a los hoteles independientes, pues, tal y como se apuntó en el apartado 3.2.1, otros estudios recientes (Pérez y Rodríguez, 2015) han concluido que la implicación de los hoteles independientes, tanto en RSE como en su comunicación, es menor que la de las cadenas.

Cabe añadir, además, que tres de estas compañías (Meliá Hotels International, NH Hotel Group y Barceló Hotels & Resorts) aparecen también como las más responsables del sector hostelería y turismo en el *Ranking MERCO de Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2015* que realiza anualmente la consultora de reputación y otros intangibles Villafañe & Asociados, en las posiciones (sobre 100 empresas) 21, 25 y 78, respectivamente. Como es comprensible, son asimismo las más responsables dentro de su sector (Ilustración 5).



**Ilustración 5.** Empresas más responsables en España del sector hostelería y turismo.  
Fuente: Villafañe & Asociados (2015).

HOSTELERÍA Y TURISMO	
Posición	Empresa
1	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL
2	NH HOTEL GROUP
3	BARCELÓ HOTELS AND RESORTS
4	GRUPO VIPS

### 5.2.2. Webs corporativas

La web corporativa de una compañía es uno de los principales canales de comunicación de la misma, no solo en lo que a RSE se refiere, sino a la hora de ofrecer información en general. Para Luengo Chávez (2015, p.230), en el caso de las cadenas hoteleras, las webs son “el escaparate principal” de las mismas. En este sentido, el análisis se centra en las webs corporativas y no en las webs comerciales de las compañías, ya que las segundas no contienen tanto la información que nos interesa en este estudio, sino que se conciben para ofrecer a los clientes otras cuestiones, como la posibilidad de realizar reservas online.

Por su parte, la web corporativa se convierte en “una representación icónica de la organización” (Zhao, 2015, p. 37) y es accesible a cualquier tipo de grupo de interés de la compañía (aunque, como se verá más adelante, en ocasiones la información está dirigida específicamente a un *stakeholder* concreto). Así, la web corporativa da la opción a la compañía de ofrecer los contenidos que desee a sus grupos de interés, sin ningún tipo de intermediario, y a ella acuden los diferentes públicos para encontrar información de todo tipo sobre las empresas (Smith y Alexander, 2013).

Refiriéndonos ya a nuestro estudio en concreto, la muestra final para el análisis de contenido de las webs corporativas la componen un total de seis webs (Tabla 10).

Cadenas hoteleras	Webs analizadas
1. RIU Hotels & Resorts	Web corporativa/comercial (misma web). <a href="http://www.RIU.com">http://www.RIU.com</a>
2. Meliá Hotels International	Web corporativa. <a href="http://www.meliahotelsinternational.com/">http://www.meliahotelsinternational.com/</a>
3. Iberostar Hotels & Resorts	Web corporativa. <a href="http://www.grupoiberostar.com/">http://www.grupoiberostar.com/</a>
4. NH Hotel Group	Web corporativa. <a href="http://corporate.nh-hoteles.es/">http://corporate.nh-hoteles.es/</a>
5. Barceló Hotels & Resorts	Web corporativa/comercial. Apartado “Grupo Barceló”. <a href="http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/home-grupo-barcelo.aspx">http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/home-grupo-barcelo.aspx</a>
6. Palladium Hotel Group	Web corporativa/comercial. Apartado “sobre nosotros”. <a href="http://www.palladiumhotelgroup.com/es/">http://www.palladiumhotelgroup.com/es/</a>

**Tabla 10.** Páginas web analizadas de las cadenas hoteleras. Fuente: elaboración propia.

Debido a que las páginas web tienen un carácter dinámico, y su contenido puede cambiar incluso varias veces al día, todas ellas fueron capturadas el día 11 de enero de 2016, salvándose una copia offline de las mismas mediante un *software* específico, y trabajándose sobre estas versiones offline, con el objetivo de poder establecer una comparación directa y lo más justa posible. La razón de realizar dicha “captura” de las webs a principios de año es la de hacer que el análisis de contenido de webs y el de redes sociales coincida en el tiempo (como se explicará más adelante, se analizó el contenido que las compañías publicaron en la red social Facebook durante todo el año 2015, del 1 de enero al 31 de diciembre).

Para asegurarnos de que en ese corto espacio de tiempo en el que los análisis de contenido de ambos canales no coinciden (del 31 de diciembre de 2015 al 11 de enero de 2016) no variaron significativamente los contenidos de las webs, se acudió a la herramienta online *Internet Archive: Wayback Machine*, que permite consultar el estado de una web en una fecha concreta, si el sistema la ha capturado. Así, los contenidos de las webs eran básicamente los mismos en los meses de noviembre y diciembre de 2015 y en el mes de enero de 2016, por lo que se considera que no se ha perdido información importante de cara al análisis.

En cuanto a las unidades de análisis, y basándonos en el sistema de clasificación de unidades de análisis de Krippendorff (1990), la unidad de muestreo es cada una de las páginas web a estudiar. Por su parte, la unidad de registro la componen los apartados de la página web que están relacionados con la RSE. Se navegó por las páginas webs para encontrar aquellos apartados que tratasen contenidos sobre RSE, y se consideró a dichos contenidos en conjunto y no por separado (es decir, se abrió una ficha de análisis por cada cadena hotelera, y no cada vez que se encontraba un contenido que versara sobre RSE).

En este sentido, se tuvieron en cuenta apartados como el conocido como “quiénes somos”, donde se da información general que puede tener que ver con responsabilidad social, o los apartados específicamente dedicados a la RSE. También se tuvieron en cuenta en el análisis aquellos apartados que se dirigen especialmente a un grupo de interés en concreto, como el apartado “empleo”, que frecuentemente habla del compromiso con los trabajadores, potenciales o actuales; o el apartado “accionistas e inversores”, que suele tratar cuestiones de ética y gobierno corporativo y cuestiones económicas, es decir, información más específica para este tipo de público.

Por otro lado, no se tuvieron en cuenta, sin embargo, otros apartados. En primer lugar, se excluyeron las notas de prensa, es decir, el apartado que en webs suele denominarse “sala de prensa”, al entenderse que este tipo de informaciones requerirían un análisis de contenido específico, por tratarse de hecho de unidades de muestreo diferentes a la página web como tal.

En segundo lugar, y de una forma similar, se excluyeron del análisis todos aquellos documentos (como memorias de RSE, informes de gobierno corporativo o dossiers de prensa) a los que en ocasiones enlazan las webs. Creemos que estos documentos, que suelen estar en formato PDF (*Portable Document Format*), constituyen también por sí mismos unidades de muestreo específicas, que requerirían de una ficha de análisis diferente, y no forman parte del contenido de la web.

En cuanto a la unidad de contexto, comprende todo lo que rodea a cada uno de los apartados estudiados, como por ejemplo, las fotografías o vídeos presentes en las páginas web.

Por último, debemos tener en cuenta que en este análisis se ha estudiado exclusivamente el contenido de los mensajes relacionados con RSE, excluyéndose otras características de las webs que efectivamente influyen en cómo se reciben los mensajes y en la comunicación que se hace en una web, como pueden ser la usabilidad de la web, la navegación, la estética de la misma o la redacción utilizada (Luengo Chávez, 2015). Sin embargo, sí se han anotado este tipo de cuestiones como “observaciones” si llamaban especialmente la atención (por ejemplo, si el diseño de la web fuera realmente atractivo y motivara la mejor recepción del contenido de la misma, potenciando su interés; o si ocurriera justamente al contrario).

La ficha de análisis aplicada se puede consultar en el Apéndice 1. A continuación (Tabla 11) presentamos únicamente los indicadores, variables o cuestiones que se estudiaron de cada unidad de registro.

Variables codificadas en el análisis de contenido de webs corporativas
1. Compañía analizada
2. Enlace de la página web
3. Ubicación de la pestaña específica sobre RSE
4. Nombre de la pestaña específica sobre RSE
5. Idiomas del contenido sobre RSE
6. Comunicación de compromiso con RSE
7. Comunicación de la política de RSE
8. Comunicación de Plan Director/Estratégico de RSE
9. Enlace a informes de RSE
10. Enlace a otros documentos de interés
11. Comunicación de compromisos externos a los que se adhiere la empresa y alianzas estratégicas
12. Comunicación de compromisos con RSE, por ámbitos
13. Comunicación de objetivos en RSE, por ámbitos
14. Comunicación de medidas para la consecución de objetivos, por ámbitos
15. Comunicación con datos y logros de la consecución de objetivos, por ámbitos
16. Contenido de RSE comunicado en la web: ámbitos
17. Contenido de RSE comunicado en la web: aspectos
18. (Para cada uno de los aspectos detectados en 17): presencia del mensaje
19. Presencia de contenido audiovisual relacionado con RSE
20. Adaptación del contenido a los diferentes <i>stakeholders</i>
21. Observaciones

**Tabla 11.** Sistema de codificación utilizado en la ficha de análisis de contenido de webs.

Fuente: elaboración propia.

Para la definición de dichas variables, se tuvieron en cuenta investigaciones recientes (Tang y Li, 2009; Hsieh, 2012; Luengo Chávez, 2015; Zhao, 2015), aunque también se añadieron algunos indicadores (del indicador 6 al 15, por ejemplo) tras una primera exploración de las webs de las compañías de la muestra, con el fin de detectar las cuestiones comunes e interesantes para este análisis.

El sistema de categorías cambia según la variable a la que nos refiramos. Así, de las variables de la Tabla 11, las que poseen los números 2, 4, 10 y 21, se codificaron a través de categorías abiertas, es decir, se copia el texto requerido, sin más. Por ejemplo, en la variable 10, que pregunta por la existencia de enlaces a documentos de interés en la página web, sencillamente se indica, de una forma clara y breve, a qué documentos de interés para el estudio enlaza la página web.

El resto de variables se codificaron a través de una lista cerrada, en la que se debía elegir una opción de las ofrecidas en las categorías (ver Apéndice 1 para más información). Sin embargo, algunas de estas variables contenían también una opción de categoría abierta, que permitía indicar alguna cuestión específica de la web que no recogiera la lista cerrada. Por ejemplo, en la variable 11, en la cual se pregunta a qué compromisos o alianzas externas indica la compañía que está adherida, se daban tres opciones (los compromisos más comunes dentro del sector, como la firma del Código Ético Mundial para el Turismo), pero se añadió una cuarta opción de categoría abierta, previendo que algunas compañías pudieran estar suscritas a más compromisos de los recogidos en la lista cerrada.

En cuanto a la lista de ámbitos y aspectos de RSE, necesaria para las variables 12 a la 17, se definieron dichas temáticas y cuestiones a partir de la *Guía G4 para la elaboración de memorias de sostenibilidad* publicada en 2015 por la organización Global Reporting Association (GRI). GRI es una organización independiente cuyos estándares de *reporting* de sostenibilidad son los más usados del mundo (GRI, 2016) y, por tanto, tienen un alto grado de reconocimiento en el ámbito de la RSE y la sostenibilidad.

De este modo, se catalogaron los contenidos detectados en cuatro ámbitos: económico, social, medioambiental y corporativo, cada uno de los cuales cuenta con varios aspectos concretos, siendo 20 en total (Tabla 12). Los cuatro ámbitos se han numerado con una sola cifra, del 1 al 4; mientras que los aspectos dentro de cada uno se han numerado con dos cifras, la primera correspondiente al ámbito al que pertenece, y la segunda, al orden habitual de los números. Así, por ejemplo, el número 11 corresponde al primer aspecto del ámbito económico, denominado desempeño económico; y el 45, al último aspecto del ámbito corporativo, denominado ética e integridad.

Se incluyeron las cuestiones culturales, comunes en el sector turístico, dentro del ámbito social, así como las cuestiones relativas a empleados, y todo aquello relacionado con premios y reconocimientos recibidos por las cadenas y los hoteles en materia de calidad, excelencia, etc.

Ámbitos	Aspectos	Ejemplos de contenido
<b>1. Económico</b>	11. Desempeño económico	Ingresos, sueldos, impuestos, desgravaciones y subvenciones...
	12. Presencia en el mercado	Salarios mínimos, porcentaje de altos directivos de comunidades locales...
	13. Consecuencias económicas indirectas	Impactos en economía local
	14. Prácticas de adquisición	Compras y proveedores locales
<b>2. Social</b>	21. Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo, salud y seguridad, diversidad e igualdad
	22. Derechos Humanos (DDHH)	No discriminación, lucha contra trabajo infantil, cumplimiento de proveedores DDHH
	23. Sociedad	Comunidades locales, acción social, colaboraciones y patrocinios...
	24. Responsabilidad sobre productos	Salud, seguridad y satisfacción clientes, calidad y excelencia, premios y reconocimientos
<b>3. Medioambiental</b>	31. Materiales	Peso y reciclaje de los mismos
	32. Energía	Consumo y reducción del consumo de energía, energías renovables...
	33. Agua	Consumo y reducción del consumo de agua, reciclaje...
	34. Biodiversidad	Impactos, áreas y especies protegidas
	35. Emisiones	Emisiones de gases de efecto invernadero, de sustancias que agotan el ozono, otras emisiones
	36. Efluentes y residuos	Vertidos de aguas, peso y eliminación de residuos...
	37. Otros y m.a. en general	Medio ambiente en general, multas y reclamaciones
<b>4. Corporativo</b>	41. Estrategia	Mensajes de CEO/presidente, efectos, riesgos y oportunidades
	42. Perfil	Marcas, países donde se opera, cambios significativos
	43. Relaciones con los grupos de interés	Gestión de <i>stakeholders</i> , participac.
	44. Gobierno	Estructura de gobierno, retribución e incentivos de la alta dirección...
	45. Ética e integridad	Valores y principios, códigos de conducta y éticos, mecanismos de denuncia, transparencia

**Tabla 12.** Aspectos y ámbitos del contenido de la RSE (temáticas). Fuente: elaboración propia a partir de GRI (2015).

Las herramientas utilizadas para el análisis de contenido de webs fueron el *software* ya mencionado para capturar las páginas web (*HTTrack Website Copier*) y Microsoft Excel. En varias hojas de Excel se codificó la información y se ordenaron los resultados.

Antes de llevar a cabo el análisis de contenido al completo, se realizó una prueba para testar la idoneidad de la ficha de análisis, y ello permitió incorporar algunas variables que no se habían incluido en una primera definición de la ficha.

### **5.2.3. Perfiles corporativos en la red social Facebook**

Los medios sociales se han convertido en un importante canal de las empresas para compartir información. Dentro del conjunto de medios sociales destacan las redes sociales, que para Martín y Ramón (2015, p.11) son “comunidades virtuales, en las cuales los usuarios interactúan a través de la creación y registro gratuito de perfiles personales” y cuyas funciones principales son “conectar a los usuarios y permitir la centralización e intercambio de información (fotos, vídeos, pensamientos y más)”.

Según el *Estudio Anual de Redes Sociales* realizado por IAB Spain, un 81% de los internautas españoles de entre 16 y 55 años utiliza las redes sociales, lo que supone el 60% de la población de esa edad en España (IAB Spain, 2016). La red social más usada en España es Whatsapp, con una dedicación semanal de 5 horas y 14 minutos. Le siguen Spotify, con 4 horas y 24 minutos semanales, y Facebook, con 4 horas y 23 minutos (IAB Spain, 2016).

Dentro del gran abanico de redes sociales existentes, como vemos, destaca Facebook. Se trata de una de las redes sociales más populares del mundo, que cuenta ya con más de mil millones de usuarios activos diarios de media (Facebook, 2016). En España, es la red social más conocida por los internautas, y la más preferida, concentrando, a la vez que Whatsapp, un 38% de la preferencia (IAB Spain, 2016).

En Facebook, los usuarios pueden compartir con sus contactos estados, fotos, vídeos y acontecimientos en general, además de formar parte de grupos y seguir a sus marcas favoritas, a través de perfiles personales.

Para las empresas, la opción más común dentro de Facebook no son los perfiles de tipo personal, sino la creación de páginas o *Facebook Pages* (Ilustración 6), que los usuarios pueden seguir, convirtiéndose en fans. Éstos pueden hacer click en “me gusta” en las publicaciones de la empresa, comentar las mismas o compartirlas. Facebook ofrece a los administradores de las páginas una potente herramienta, denominada *Facebook Insights*, que ofrece, entre otras

cuestiones, datos demográficos sobre los fans de la página (con el objetivo de que el administrador segmente al máximo las publicaciones), y datos sobre todas las interacciones que la página recibe: *likes* (“me gusta”), comentarios, y *shares* (veces que se comparte una publicación).

**Ilustración 6.** Ejemplo de una *Facebook Page* de una empresa y principales elementos: Meliá Hotels International. Fuente: adaptado a partir de Meliá Hotels International (2015).



La elección de Facebook como unidad de muestreo en nuestro análisis no es casual. En primer lugar, según el reciente informe *6th Annual social media sustainability index* (Sustainly, 2016), Facebook es el tercer canal social más utilizado por las compañías para comunicar cuestiones de RSE y sostenibilidad, tan solo por detrás de Twitter y LinkedIn. En segundo lugar, la herramienta para desarrolladores de Facebook (Facebook API) permite acceder a cada una de las publicaciones de las páginas, sin límite de tiempo ni cantidad. La herramienta de Twitter, por ejemplo, sin embargo, solo permite acceder a los datos de los últimos 3200 tuits (Twitter, 2016), limitando considerablemente el alcance de cualquier análisis.

Por otro lado, el perfil de los usuarios de Facebook es mucho más heterogéneo, y por tanto, permite que las conclusiones puedan generalizarse de forma mayor, mientras que el de otras redes sociales, como LinkedIn, es mucho más especializado y profesional. Así, hemos realizado el análisis de contenido en la red social Facebook. La unidad de muestreo, siguiendo de nuevo



a Krippendorff (1990), como hemos indicado, sería la red social. La unidad de registro es cada una de las publicaciones que las cadenas hoteleras de la muestra han realizado en la red social. Por último, la unidad de contexto es todo lo que rodea a cada publicación en concreto (contenido multimedia adjunto) pero también el propio contexto en el que se realiza la publicación (por ejemplo, en el día Mundial del Medio Ambiente, varias cadenas publicaron contenido referido a este tema en concreto).

En cuanto al periodo de tiempo analizado, es de un año, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015.

Variables codificadas en el análisis de contenido de publicaciones en Facebook	
Contenidos que versan sobre RSE	Contenidos que no versan sobre RSE
1. Compañía analizada	1. Compañía analizada
2. Nombre del perfil de la compañía en Facebook	2. Nombre del perfil de la compañía en Facebook
3. Fecha de la publicación	3. Fecha de la publicación
4. Hora de la publicación	4. Hora de la publicación
5. Enlace de la publicación	5. Enlace de la publicación
6. Texto de la publicación (mensaje)	6. Texto de la publicación (mensaje)
7. Número de “me gusta” de la publicación	7. Número de “me gusta” de la publicación
8. Número de comentarios de la publicación	8. Número de comentarios de la publicación
9. Número de veces que se comparte la publicación	9. Número de veces que se comparte la publicación
10. Contenido de la publicación: ámbito	10. Observaciones
11. Contenido de la publicación: aspecto	
12. Hashtag/s de la publicación	
13. Menciones a otros perfiles en la publicación	
14. Contenido multimedia adjunto a la publicación	
15. Observaciones	

**Tabla 13.** Sistema de codificación utilizado en el análisis de contenido de las publicaciones en Facebook.  
Fuente: elaboración propia.

Pasando al sistema de codificación y categorización, hay que indicar que se han creado dos tipos diferentes de fichas de análisis (ver Apéndice 2) de las cuales presentamos las variables estudiadas en la Tabla 13.

Una de las fichas se define para las publicaciones de las cadenas que estuvieran relacionadas con la RSE, y la otra, para las publicaciones que no versaran sobre RSE, en la que se recogió información formal o técnica de la publicación (como el número de *likes*, comentarios...) pero no sobre su contenido. Esta distinción se ha realizado para centrarnos en el contenido de las

publicaciones de RSE, y para poder comparar la acogida que tienen los contenidos que tratan sobre RSE *versus* el resto de contenidos que publican las cadenas.

Las categorías utilizadas para las variables 10 y 11 (contenido de las publicaciones sobre RSE: ámbito y aspectos) son las mismas que las utilizadas en el análisis de páginas web, ya explicadas anteriormente y que aparecen en la Tabla 12.

Se ha recogido, además, información sobre el número de fans de cada página, conociendo a través de Facebook API el número de fans de cada día del año, y haciendo una media de estos datos, para calcular los fans durante el año. Ello es importante a la hora de interpretar los datos de interacciones, ya que, por ejemplo, una publicación que obtenga 100 *likes* no tiene la misma consideración para una compañía que en Facebook cuente con 800 000 fans, que para la que cuente con tan solo 20 000.

Por último, en cuanto a las herramientas utilizadas para este análisis, la principal y decisiva ha sido, como ya se ha mencionado, la herramienta para desarrolladores de Facebook. Se trata de una herramienta compleja para cuyo uso ha sido necesario aprender cuestiones técnicas relacionadas con programación, pero que ha permitido ahorrar tiempo y que ha sido clave para poder realizar un análisis de contenido en un periodo de tiempo tan largo, de un año.

Con esta herramienta se pueden volcar de forma automática importantes datos de cada una de las publicaciones (como el número de interacciones, la transcripción del mensaje de la publicación para determinar si versa o no sobre RSE, su enlace...) a una hoja de Microsoft Excel. Estos datos difícilmente se podrían obtener manualmente, necesitándose de un esfuerzo y tiempo enormes para su correcta recogida.

Al igual que con el análisis de contenido de webs, se realizó una prueba con una pequeña muestra de publicaciones de cada una de las cadenas (un total de 90 publicaciones) para comprobar que las fichas de análisis eran adecuadas.

### **5.3. Entrevistas en profundidad a responsables de RSE de las cadenas hoteleras**

En una segunda fase de la investigación, se optó por recurrir a una técnica cualitativa como la entrevista en profundidad, con el objetivo de incluir en el estudio el punto de vista de las compañías, y para interpretar de forma más completa los datos obtenidos a partir de los análisis de contenido. De este modo, estas entrevistas permitieron contrastar la información detectada en los análisis de contenido y, además, obtener nueva información, que de otra manera no se

podría haber conseguido. Efectivamente, una técnica cualitativa permite conocer de forma más profunda los procesos que permiten la RSE en las empresas, y su comunicación.

### 5.3.1. Selección de la muestra

Idealmente, la muestra de empresas hubiese sido la misma que las de los análisis de contenido, es decir, el top 6 de cadenas hoteleras españolas por facturación según el ranking Hosteltur: RIU Hotels & Resorts, Meliá Hotels International, Iberostar Hotels & Resorts, NH Hotel Group, Barceló Hotels & Resorts y Palladium Hotel Group (Hosteltur, 2015). Con esta pretensión, se contactó por correo electrónico tanto con los departamentos de prensa o comunicación de cada cadena, como con los responsables de RSE personalmente (y otras disciplinas relacionadas, en el caso de no encontrar al responsable, como comunicación o marketing).

El intento de contacto con los responsables de las cuestiones de RSE duró un mes: del 17 de junio de 2016 al 18 de julio del mismo año. Del total de empresas, tres cadenas respondieron favorablemente, aceptando participar en el estudio. Una cadena (Palladium Hotel Group) declinó la invitación, alegando falta de tiempo y complejidades para responder a las preguntas, ya que comprometía no solo a una, si no a diferentes personas en la organización. Las dos cadenas restantes, Iberostar Hotels & Resorts y Barceló Hotels & Resorts, no respondieron a ninguno de los correos electrónicos, un total de 4, enviados a diferentes cuentas de correo.

Así, la muestra final de las entrevistas de profundidad (Tabla 14) está compuesta por tres compañías: RIU Hotels & Resorts, Meliá Hotels International y NH Hotel Group.

Las tres personas entrevistadas se encargan directamente de la RSE en sus respectivas compañías, el perfil que idealmente se buscaba para las entrevistas.

Cadena hotelera	Identificación responsable entrevistado	Cargo o área de la compañía
<b>RIU Hotels &amp; Resorts</b>	Entrevistado 1 (E1)	<i>Corporate Social Responsibility Manager</i>
<b>Meliá Hotels International</b>	Entrevistado 2 (E2)	<i>Dirección de RSC de Meliá Hotels International</i>
<b>NH Hotel Group</b>	Entrevistado 3 (E3)	<i>VP Internal Communications &amp; Corporate Responsibility</i>

**Tabla 14.** Muestra de las entrevistas en profundidad. Fuente: elaboración propia.

### 5.3.2. Cuestiones técnicas y contenido de las preguntas

Las entrevistas, semi-estructuradas, se realizaron presencialmente entre el 20 y el 28 de julio de 2016 en Palma de Mallorca y en Madrid (España). Su duración fue de entre 1 hora y 1 hora y media, y todas ellas fueron grabadas y posteriormente transcritas.

Las preguntas se prepararon con anterioridad, organizándose en tres grandes bloques (Tabla 15).

Bloques de preguntas	Cuestiones planteadas
<b>Bloque 1. RSE en la compañía</b>	Recorrido de la disciplina en la compañía, departamentos dedicados, organigrama, principales compromisos, existencia de planes estratégicos o políticas de RSE.
<b>Bloque 2. Comunicación de la RSE</b>	Presencia de la RSE en los planes de comunicación de la compañía, tendencias en materia de comunicación.
<b>Bloque 3. Comunicación de la RSE a través de web corporativa y Facebook</b>	Perspectiva de la empresa sobre la comunicación a través de webs y Facebook.

**Tabla 15.** Bloques de preguntas y principales cuestiones planteadas en las entrevistas en profundidad.  
Fuente: elaboración propia.

En el primero de los bloques, de contenido más general, se preguntaba a las personas entrevistadas por el recorrido de la RSE en la compañía, sus principales compromisos o la existencia o ausencia de planes estratégicos de RSE. En el segundo de ellos, se abordó el tema de la comunicación de la RSE, mientras que el tercer y último grupo de preguntas estaba centrado en la comunicación de la RSE a través de los dos canales estudiados en el análisis de contenido: webs y redes sociales, concretamente Facebook (ver Apéndice 3 para consultar el listado completo de preguntas).

De forma adicional, en ocasiones se complementó la información recibida por las personas entrevistadas con datos obtenidos de las páginas web, memorias de RSE y dossiers de prensa de las compañías, así como con documentos facilitados por los responsables.

# **6. LAS SEIS CADENAS HOTELERAS DEL ESTUDIO: PERFIL Y ESTRATEGIA DE RSE**

A continuación, realizamos una breve reseña sobre cada una de las cadenas hoteleras de la muestra, con la intención de contar con información básica de cada compañía (como la historia de cada una, su presencia en el mercado o su estrategia de RSE) que nos puede ayudar a entender mejor los resultados de la investigación.

La información presente en este apartado se ha extraído, principalmente, de las páginas web de cada compañía, pues todas ellas explican adecuadamente su historia y sus principales hitos. También se han utilizado otros documentos de las compañías, como memorias e informes de RSE en los casos de Meliá Hotels International y NH Hotel Group, o dossiers de prensa. Por último, se ha acudido asimismo a medios especializados en turismo o economía, como Hosteltur y Expansión.

### **6.1. RIU Hotels & Resorts**

RIU Hotels nació en Mallorca en 1953, hace hoy más de 60 años, lugar donde sigue teniendo su sede corporativa. Esta hotelera surgió como “pequeño negocio vacacional de la familia Riu” (RIU Hotels & Resorts, 2016b, p.3), familia que continúa con el legado del fundador, Juan Riu. Actualmente, las riendas de la compañía las lleva la tercera generación, personificada en Carmen y Luis Riu, nietos del fundador, y que comparten el cargo de consejeros delegados (RIU Hotels & Resorts, 2016a).

El negocio principal de la cadena es la hotelería vacacional, la cual supone el 96% de su oferta actual. El 4% restante corresponde a su línea de hoteles urbanos, creada en 2010 bajo la marca RIU Plaza (RIU Hotels & Resorts, 2016b), con la que la empresa pretende diversificar en producto.

Más de 100 hoteles en 18 países, y en los que se emplea a más de 27 200 trabajadores, son las cifras clave de esta empresa familiar, elegida en 2015 por más de 4 millones de clientes (RIU Hotels & Resorts, 2016b). La cualidad que, afirma la compañía, marca la diferencia frente a sus competidores, es el personal de sus hoteles, quien ofrece un trato personalizado y cercano: “es el principal activo de RIU y del que más se enorgullece la empresa” (RIU Hotels & Resorts, 2016b, p.3). Según el ranking Hosteltur, se trata de la primera cadena hotelera en España si atendemos a sus ingresos, y de la tercera por número de habitaciones (Hosteltur, 2015).

RIU Hotels & Resorts forma parte del grupo TUI, grupo turístico alemán que cuenta en su portfolio con turoperadores, agencias de viaje, aerolíneas, hoteles, o cruceros (TUI Group, 2016). En la actualidad, RIU cuenta con un 3,4% de las acciones del grupo, mientras que, a su vez, el grupo TUI posee el 49% del capital de Riu Hotels S.A. (RIU Hotels & Resorts, 2016b).

En cuanto a las gamas o marcas que ofrece la cadena, además de la línea urbana ya mencionada, cabe destacar ClubHotel, formada por aquellos hoteles que cuentan con el servicio Todo Incluido: más del 70% de la oferta total de la cadena, según la compañía (2016b).

Por otro lado, la gama alta la forman los hoteles Riu Palace, que ofrecen una serie de servicios de mayor sofisticación, pensados para un público de elevado nivel adquisitivo. Por último, algunos hoteles de la compañía ofrecen asimismo el concepto *Adults Only*, enfocado a parejas que buscan mayor confort y relax (RIU Hotels & Resorts, 2016b).

Atendiendo ya a su estrategia de responsabilidad social corporativa, ésta se centra en los ámbitos social y medioambiental, y se materializa en 12 compromisos (Ilustración 7), seis de ellos del ámbito social y los otros seis del ámbito medioambiental.

**Ilustración 7.** Compromiso con la RSE de RIU Hotels & Resorts.  
Fuente: RIU Hotels & Resorts (2016a).



Estos compromisos confirman los esfuerzos que la cadena está realizando en responsabilidad corporativa, aun siendo un tema incipiente en RIU, debido a que la actividad se profesionalizó en 2011, cuando se creó en la empresa el departamento de RSC (Europa Press, 2013).

Anualmente, la empresa reporta algunos de los logros e indicadores de RSE en dos informes breves y diferenciados: el informe de Recursos Humanos y el informe de Sostenibilidad. En 2015, por ejemplo, se redujo el uso de energía en sus hoteles respecto al dato de 2014 en un 8%, siendo en 2015 de algo más de 22 Kwh (kilovatios por hora) (RIU Hotels & Resorts, 2016c).

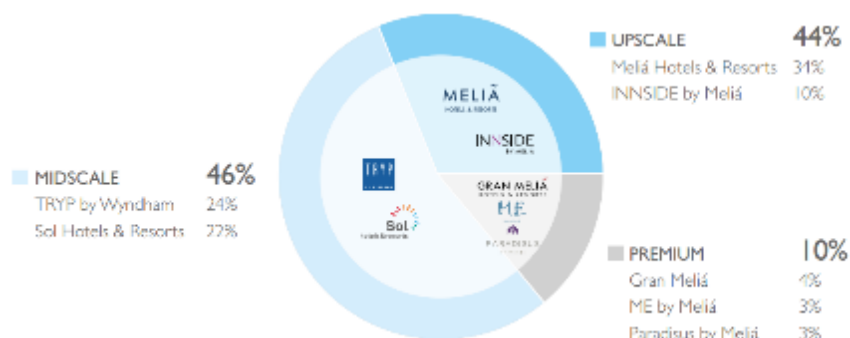
En el ámbito social, la cadena hotelera colabora con diversas fundaciones e iniciativas, las cuales suelen tratar en mayor medida cuestiones que tienen que ver con la protección de la infancia y las comunidades locales (RIU Hotels & Resorts, 2016c). Asimismo, está adherida al Código de Conducta para la Protección de los Niños en el Turismo y en los Viajes (en adelante, Código ECPAT) y es firmante desde 2016 del Código Ético Mundial Para el Turismo de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

## 6.2. Meliá Hotels International

Meliá Hotels International (hasta 2011 denominada Sol Meliá) fue fundada en 1956 también en Palma de Mallorca por Gabriel Escarrer, quien sigue siendo hoy su presidente. La hotelera, que en 2016 cumple 60 años, es una de las empresas del sector más grandes en todo el mundo, y la mayor en nuestro país. Según su último informe anual, actualmente cuenta con un total de 376 hoteles, está presente en 41 países y da trabajo a alrededor de 42 000 empleados (Meliá Hotels International, 2016b).

El grupo opera sus hoteles bajo siete marcas diferentes (Ilustración 8), tres de ellas pertenecientes a un segmento *premium*, dos al llamado *upscale*, y las dos restantes, al *midscale* o de nivel medio.

**Ilustración 8.** Portfolio de marcas de Meliá Hotels International, por segmento hotelero.  
Fuente: Meliá Hotels International (2016b, p.22).





El 47% de su negocio total se centra en el segmento vacacional, siendo del 53% el porcentaje de negocio urbano, aunque estos niveles varían significativamente según la zona geográfica (Meliá Hotels International, 2016b). En la actualidad, cuenta con tan solo un 13% de los hoteles en propiedad, estando más del 60% de las habitaciones bajo contrato de gestión o franquicia (Meliá Hotels International, 2016b).

La cadena es una de las dos españolas que cotiza en bolsa, concretamente, en el índice de mediana capitalización (IBEXC) de los parqués españoles<sup>2</sup>, que agrupa a los 20 valores con mayor liquidez después de los 35 de mayor capitalización bursátil (que cotizan en el IBEX 35) del Sistema de Interconexión Bursátil de las cuatro Bolsas Españolas (Bolsas y Mercados Españoles, 2016). Salió a bolsa hace ya 20 años, en 1996 (Meliá Hotels International, 2016a).

En cuanto a su RSE, Meliá es líder en el sector turístico español (Meliá Hotels International, 2016a) y busca ser un “referente mundial” (2016b, p.21). Así, es una de las empresas pioneras en ser incluida en el índice Carbon Disclosure Project (CDP), índice internacional que engloba a aquellas compañías que luchan y se comprometen contra el cambio climático. En 2015, la cadena fue incluida en la llamada *A List* de este índice, con las empresas que lideran dicho compromiso (Meliá Hotels International, 2016b).

En el informe anual 2015 de la compañía se incluye un “Modelo Global de Responsabilidad Corporativa” que resume su estrategia de RSE y define sus principales compromisos (Ilustración 9). El modelo lo conforman seis amplios pilares que, a su vez, se dividen en cuestiones más concretas. Cada uno de los pilares se define en un objetivo concreto en el informe 2015 y, de igual modo, se explican los beneficios que supone, tanto para la sociedad como para Meliá, el desarrollar su estrategia en cada uno de los mismos.

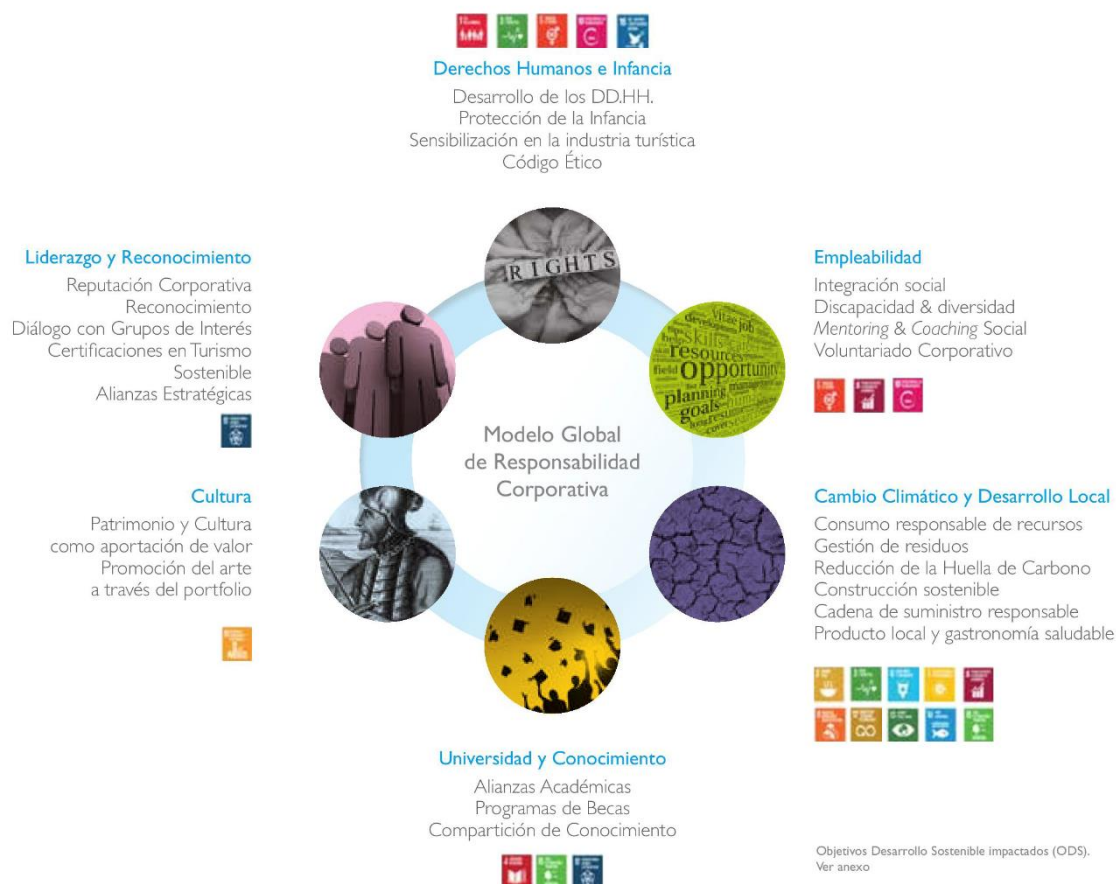
La RSE en la compañía se entiende de una forma que podemos llamar estratégica; de hecho, la responsabilidad corporativa fue una de las líneas del Plan Estratégico 2012-2014 y lo seguirá siendo en el futuro plan de la hotelera (Meliá Hotels International, 2016b). Del mismo modo, en 2015 la empresa detectó “siete palancas estratégicas (...) que han permitido consolidar y fortalecer el pasado Plan Estratégico y alinear a la organización para afrontar el futuro” (Meliá Hotels International, 2016b, p.47). Este marco de trabajo desarrollado durante el pasado año recibe en el informe el nombre de “Impulso Estratégico 2015”, y, una vez más, una de sus siete

---

<sup>2</sup> El día 8 de agosto de 2016, y en el transcurso de la realización del presente trabajo, Meliá Hotels International pasó a cotizar en el IBEX 35. Fuente: Martínez, R. (2016, 8 Agosto). Vuelta al IBEX 13 años después. *Expansión* (versión en línea). <http://www.expansion.com/mercados/2016/08/07/57a7286ae5fdea6c1a8b460a.html> (última vez consultado: 9 de agosto de 2016)

líneas es la de “Reputación y Responsabilidad” con la que se pretende avanzar en la integración de la RSE y la sostenibilidad en el modelo de negocio de la compañía, con el objetivo último de generar valor para los *stakeholders* (Meliá Hotels International, 2016b).

**Ilustración 9.** Modelo Global de Responsabilidad Corporativa de Meliá Hotels International.  
Fuente: Meliá Hotels International (2016b, p.70).



### 6.3. Iberostar Hotels & Resorts

Iberostar Hotels & Resorts pertenece en la actualidad al Grupo Iberostar. En 1956 Lorenzo Fluxà, que ya tenía negocios en el sector del calzado, compró la agencia de viajes Viajes Iberia, siguiendo la máxima de la internacionalización. Pero fue su hijo, Miguel Fluxà (actual Presidente Ejecutivo de Iberostar), quien impulsó la compañía, primero con la creación en 1973 del touroperador Iberojet, y después, entrando en el sector hotelero, con la fundación en 1986 de los primeros hoteles Iberostar (Grupo Iberostar, 2016).

En 2006, el grupo vendió la división turística (el touroperador y otras marcas reconocidas, como Viva Tours y la propia Viajes Iberia) para centrarse de lleno en la división de hoteles, que se había convertido en la principal área de negocio de la empresa (Grupo Iberostar, 2016).

La cadena, empresa de capital 100% familiar, opera sus hoteles bajo la marca Iberostar Hotels & Resorts, pero esta denominación incluye cuatro líneas, según el segmento al que se dirijan y su categoría. La línea de hoteles de gran lujo se denomina The Grand Collection, mientras que los hoteles Premium Gold son de categoría cinco estrellas y ofrecen servicio de Todo Incluido. Para un segmento algo más bajo, existen los hoteles Premium, que son de cuatro y cinco estrellas. Por último, los hoteles Iberostar cuentan con categoría cuatro estrellas (Grupo Iberostar, 2016).

En total, la compañía cuenta con más de 100 hoteles en 16 países de todo el mundo y el grupo empresarial da empleo a alrededor de 23 700 personas. Aunque tradicionalmente Iberostar se ha centrado en el turismo de sol y playa, en los últimos años ha entrado en el segmento urbano, con aperturas de hoteles en ciudades como Madrid, Budapest o Nueva York (Grupo Iberostar, 2016).

En cuanto a su estrategia de RSE, los compromisos giran en torno a pilares como el gobierno corporativo, la innovación, el adecuado entorno laboral, la calidad y la excelencia, las comunidades locales y el medio ambiente. La compañía, como otras, es firmante del Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT y del Código ECPAT (Grupo Iberostar, 2016).

Para las cuestiones de acción social, el grupo dispone de la Fundación Iberostar, desde donde se ponen en marcha actividades relacionadas con la cooperación al desarrollo y la promoción cultural, y proyectos sociales y educativos (Grupo Iberostar, 2016).

#### **6.4. NH Hotel Group**

El grupo hotelero NH se funda en Navarra, y algo más tarde que el resto de cadenas, en 1978. No son las únicas diferencias con el resto de empresas de la muestra: NH, al contrario que otras hoteleras, está centrada en el segmento urbano (NH Hotel Group, 2016a).

Diez años más tarde, Corporación Financiera Reunida (COFIR) se convierte en accionista de referencia de la compañía, que desarrolla un crecimiento enorme: a finales de 1995 contaba ya con 54 hoteles en España (NH Hotel Group, 2016a). En 1998, contando COFIR ya con el 100% de la compañía, se produce su salida a bolsa. A través de fusiones, adquisiciones y otros acuerdos, la compañía desarrolla su internacionalización durante la primera década de los 2000 (NH Hotel Group, 2016a).

En la actualidad, la cadena es “el quinto grupo hotelero más grande de Europa y uno de los 25 a nivel mundial” (NH Hotel Group, 2016b, p.7) gracias a sus 378 hoteles, 21 243 empleados en

Europa, América y África, y un total de 15 millones de clientes en el año 2015. El grupo opera los hoteles, desde 2014, bajo cuatro marcas (Ilustración 10), cada una de las cuales se dirige a un público concreto. La enseña NH Collection se dirige al segmento *upper-upscale*, mientras que la marca *nhow* se dirige “al viajero con un estilo propio” (NH Hotel Group, 2016b, p.20). La más tradicional y conocida por el público, NH Hotels, está compuesta por hoteles urbanos de tres y cuatro estrellas; mientras que el segmento vacacional se comercializa a través de Hesperia Resorts.

**Ilustración 10.** Portfolio de marcas de NH Hotel Group. Fuente: NH Hotel Group (2016b, p.20).



En materia de RSE, es interesante destacar que en 2015 la compañía desarrolló una Política de Responsabilidad Corporativa que fue aprobada por el Consejo de Administración en 2016, el cual, además, “es el responsable de realizar un seguimiento anual de su evolución y cumplimiento” (NH Hotel Group, 2016b, p.30). En dicha política se citan varios pilares de la estrategia de RSE de la empresa: creación de valor compartido, excelencia en el servicio, impacto positivo en las comunidades locales, cuidado del medio ambiente y transmisión de los principios éticos y de negocio responsable que guían a la empresa (NH Hotel Group, 2016b). Es decir, la empresa tiene un compromiso con el negocio realizado de forma responsable, sus clientes y sus empleados, así como con la comunidad y el medio ambiente.

Como otras compañías, es firmante del Código Ético Mundial del Turismo, así como del Código ECPAT. Además, forma parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU) desde el año 2006, así como de otros organismos internacionales destacados, como el *World Travel & Tourism Council* (WTTC) o el *International Tourism Partnership* (ITP), plataforma esta última que reúne a las empresas líderes en RSE del sector (NH Hotel Group, 2016b). En la actualidad, la compañía se encuentra en proceso de ultimar un nuevo Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa que recoja el testigo del anterior (de 2011 a 2013).

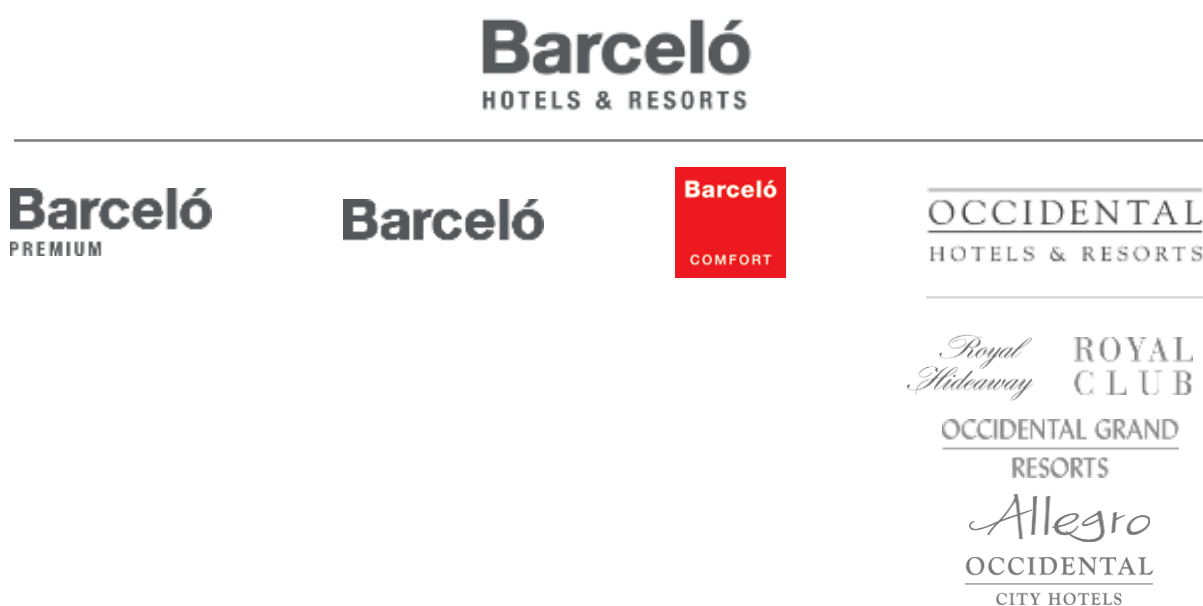
## 6.5. Barceló Hotels & Resorts

Barceló Hotels & Resorts conforma la división hotelera del Grupo Barceló, que también cuenta con una división de viajes (Barceló Viajes). Fundada en 1931 en Mallorca por Simón Barceló como una compañía de autocares, hoy es la tercera cadena más grande de España. Sigue, además, en manos de los Barceló, concretamente en la tercera generación, con dos copresidentes al frente: Simón Barceló Tous y Simón Pedro Barceló Vadell (Grupo Barceló, 2016a).

En 1954 la empresa abre su primer hotel en su lugar de origen y, diez años más tarde, entra en el sector de las agencias de viaje, expandiéndose por el resto de la geografía nacional a partir de 1968 (Grupo Barceló, 2016a). En 1985 la empresa abre su primer hotel fuera de España, concretamente en República Dominicana; y tan solo doce años más tarde desembarca en Estados Unidos y en Europa. Para el año 2001 ya cuenta con 100 hoteles, mayoritariamente de tipo vacacional, pero también urbanos (Grupo Barceló, 2016a).

Con la adquisición en 2015 de la compañía Occidental Hoteles Management, en la actualidad Barceló Hotels & Resorts engloba a 105 hoteles (más los 100 que opera Crestline Hotels & Resorts en Estados Unidos), que junto a la división de viajes del Grupo, dan empleo a un total de 23 681 personas en 18 países, además de Estados Unidos (Grupo Barceló, 2016b).

**Ilustración 11.** Portfolio de marcas de Barceló Hotels & Resorts.  
Fuente: elaboración propia a partir de Grupo Barceló (2016b).



La división hotelera, que está formada por un 67% de hoteles vacacionales y un 33% de hoteles urbanos de 3, 4 y 5 estrellas (Grupo Barceló, 2016b), se maneja a través de diferentes marcas (Ilustración 11).

Se trata de una arquitectura de marcas amplia, conformada por los hoteles Barceló Premium, de la máxima categoría; Barceló, de un segmento medio-alto, y Barceló Confort, hoteles considerados económicos (Grupo Barceló, 2016b).

Por otro lado, con la reciente adquisición de la compañía Occidental, el grupo consigue cinco marcas más: Royal Hideaway, lujoso resort en la Riviera Maya; Royal Club, resorts también de lujo en zonas como México y Punta Cana; Occidental Grand Resorts, de un segmento lujoso pero algo menor; Allegro, dirigido a un público objetivo más joven; y Occidental City Hotels, hoteles urbanos de cuatro y cinco estrellas (Grupo Barceló, 2016c).

En cuanto a su estrategia de responsabilidad corporativa, entre sus objetivos principales se encuentra el de “contribuir al bienestar y al desarrollo social, político y económico de los países en los que está presente” y, como sus competidoras, la compañía suscribe el Código ECPAT. Asimismo, colabora con empresas como Fundación Integra para la integración laboral en la compañía de ciertos colectivos excluidos (Grupo Barceló, 2016a).

Sin embargo, parece ser que el grueso de la RSE se desarrolla desde la Fundación Barceló, la cual, creada en 1989 por la propia familia, pone en marcha proyectos sociales y culturales que contribuyan a mejorar la sociedad, tanto en Mallorca como en países necesitados de América Latina y África (Grupo Barceló, 2016a).

## **6.6. Palladium Hotel Group**

La última de las empresas de la muestra, Palladium Hotel Group, fue fundada a finales de los 60 por Abel Matutes Juan, el que fuera posteriormente ministro de Asuntos Exteriores en el primer gobierno de José María Aznar. La empresa se llamó inicialmente Hoteles Matutes, y se expandió en la década de los 70 y 80, primero por las Islas Baleares y después por las Islas Canarias, con su marca Fiesta Hotels & Resorts (Palladium Hotel Group, 2016a).

Su expansión internacional se produce en los 90, con la construcción de varios resorts de lujo en República Dominicana. La compañía también entra en el segmento urbano en esta época, con hoteles en ciudades como Santo Domingo, Valencia o Madrid.

Durante la década de los 2000 afianza su expansión internacional (Italia, México) y nacional (Madrid, Barcelona, Córdoba, Sevilla...). En el año 2011, y siendo ya director general de la

compañía Abel Matutes Prats, hijo del fundador, se pone en marcha el famoso Ushuaïa Ibiza Beach Hotel y, tan solo un año después, la empresa toma su nombre actual: Palladium Hotel Group (Palladium Hotel Group, 2016a).

En la actualidad, la cadena está presente en seis países con un total de 50 hoteles, en los que trabajan 9380 empleados (Palladium Hotel Group, 2016b).

La compañía cuenta con cuatro marcas bien diferenciadas (Ilustración 12): Palladium Hotels & Resorts (resorts de lujo), Fiesta Hotels & Resorts (hoteles de sol y playa, más familiares), Ushuaïa Unexpected Hotels (para adultos y muy basada en la música y la fiesta) y Ayre Hoteles (hoteles del segmento urbano).

Palladium Hotels & Resorts, a su vez, se divide en cuatro submarcas, dos de ellas del segmento *Premium*, una de tipo boutique, y los hoteles Palladium. Del mismo modo, una submarca de Ayre Hoteles es la marca Only You, presente en Madrid con dos hoteles, de tipo boutique. Por último, la compañía tiene la licencia para explotar la marca Hard Rock Hotels en España (Palladium Hotel Group, 2016b).

**Ilustración 12.** Portfolio de marcas de Palladium Hotel Group.  
Fuente: elaboración propia a partir de Palladium Hotel Group (2016a).



Centrándonos en su estrategia de RSE, ésta se mueve en dos ámbitos: el de la empleabilidad y el del medio ambiente. Uno de los principales compromisos de la empresa es con sus empleados, por ello ha puesto en marcha programas de desarrollo y formación. Asimismo, para la marca Grand Palladium Hotels & Resorts, la empresa es firmante del Código ECPAT, y cuenta con un Código de Conducta (Palladium Hotel Group, 2016b).

En cuanto al medio ambiente, sus acciones se enfocan hacia el ahorro de agua y energía, el uso de energías renovables como la solar, la promoción de una cadena de valor responsable, el cuidado de la biodiversidad, la construcción sostenible de hoteles y la gestión de residuos.

La compañía también desarrolla diferentes proyectos en las islas de Ibiza y Formentera en los ámbitos cultural, deportivo, científico y social, a través de la Fundación Abel Matutes (Palladium Hotel Group, 2016b).



## **7. RESULTADOS**

A continuación presentamos los resultados de las dos fases de la investigación: los análisis de contenido y las entrevistas en profundidad, para cuya consecución se ha seguido la metodología indicada en el apartado 5.

### 7.1. Análisis de contenido de webs corporativas

Tras el análisis de contenido de las webs corporativas de las cadenas hoteleras, se han revelado resultados que, a continuación, presentamos por subapartados de interés. Creemos importante recordar primero la muestra del estudio (Tabla 16) con las webs estudiadas de cada compañía.

Cadena hotelera	Web o webs analizadas
1. RIU Hotels & Resorts	Web comercial/corporativa (misma web). <a href="http://www.RIU.com">http://www.RIU.com</a>
2. Meliá Hotels International	Web corporativa. <a href="http://www.meliahotelsinternational.com/">http://www.meliahotelsinternational.com/</a>
3. Iberostar Hotels & Resorts	Web corporativa. <a href="http://www.grupoiberostar.com/">http://www.grupoiberostar.com/</a>
4. NH Hotel Group	Web corporativa. <a href="http://corporate.nh-hoteles.es/">http://corporate.nh-hoteles.es/</a>
5. Barceló Hotels & Resorts	Web corporativa/comercial. Apartado “Grupo Barceló”. <a href="http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/home-grupo-barcelo.aspx">http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/home-grupo-barcelo.aspx</a>
6. Palladium Hotel Group	Web comercial/corporativa. Apartado “sobre nosotros”. <a href="http://www.palladiumhotelgroup.com/es/">http://www.palladiumhotelgroup.com/es/</a>

**Tabla 16.** Páginas web analizadas de las cadenas hoteleras. Fuente: elaboración propia.

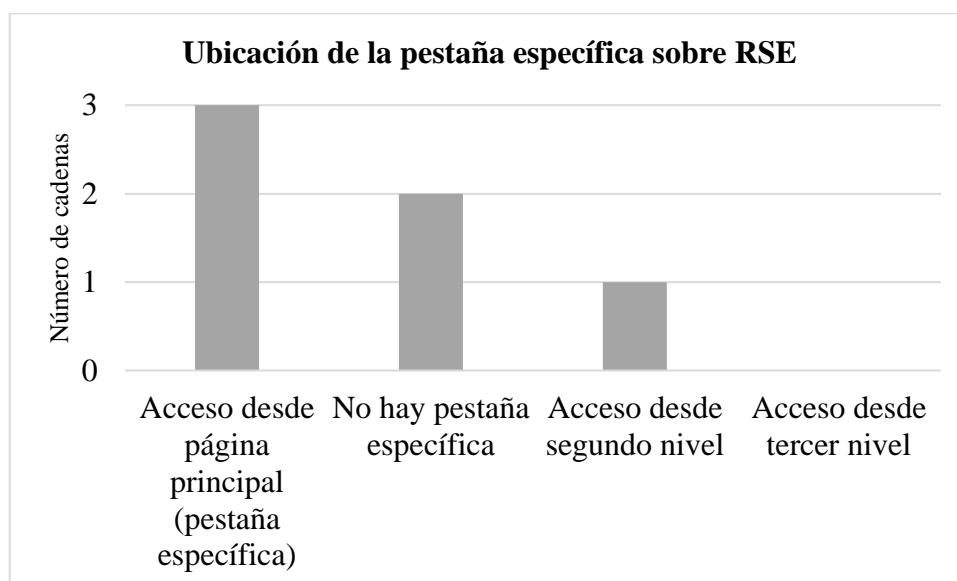
#### 7.1.1. Presencia y ubicación de la RSE en las webs corporativas

La ubicación de los contenidos de RSE respecto a otros contenidos en la web, y su presencia u ausencia en las páginas principales de las compañías, es un claro indicador de qué importancia tiene para la empresa la cuestión de la responsabilidad corporativa (Hsieh, 2012; Luengo Chávez, 2015).

Se ha detectado que tan solo la mitad de la muestra (tres compañías) cuentan con una pestaña de RSE en la *home* de la página web corporativa, es decir, en la página web principal (Gráfico 9). Es llamativo, además, que dos de las seis cadenas, Barceló Hotels & Resorts y Palladium Hotel Group, no hacen alusión alguna a la RSE en un apartado específico de la web (con independencia de que aspectos de la RSE se mencionen en otros apartados o pestañas, como el de “empleo”).

Las tres cadenas que cuentan con un apartado específico sobre RSE en la página principal (RIU Hotels & Resorts, Meliá Hotels International y NH Hotel Group) se refieren con diferentes términos a la RSE: Sostenibilidad, Responsabilidad Corporativa y Responsabilidad Social Corporativa, respectivamente.

**Gráfico 9.** Ubicación de la pestaña específica sobre RSE. Fuente: elaboración propia.



Se ha descubierto en los tres casos, incluso, que en una misma página web, se utilizan dos términos indistintamente (Ilustración 13), uno de ellos en la pestaña sobre RSE y otro en el título de ese apartado una vez que se hace click en el mismo.

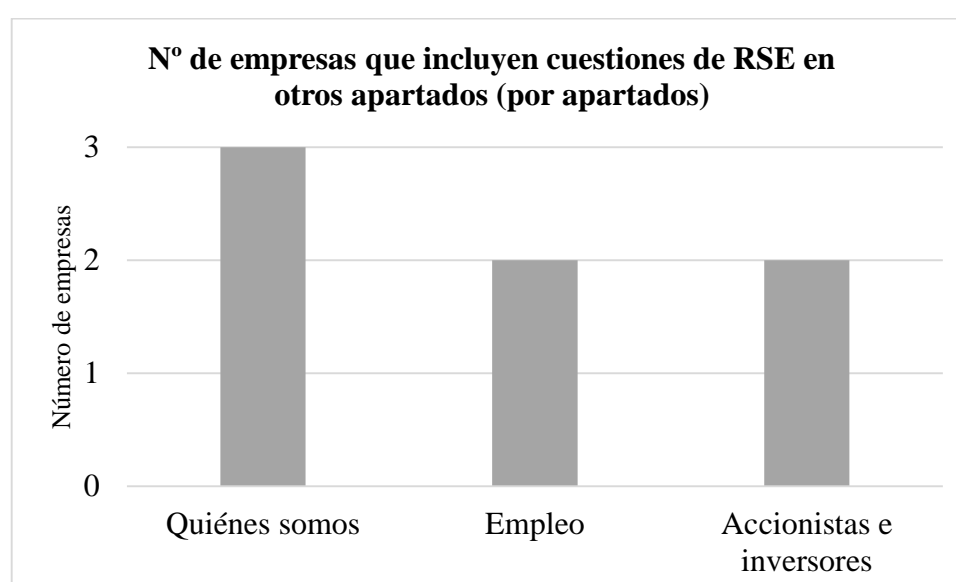
**Ilustración 13.** Apartado de RSE de NH Hotel Group: uso de diferentes términos para referirse a la RSE. Fuente: NH Hotel Group (2016a) y elaboración propia.



En el caso concreto que utilizamos como ejemplo, NH Hotel Group se refiere a la RSE como “Responsabilidad Social Corporativa” en la pestaña principal, para pasar a llamarla “Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad” en el título del apartado. Si bien una persona familiarizada con la cuestión y los conceptos es consciente de que esos distintos términos identifican el mismo asunto, resulta confuso para cualquier otro tipo de público.

Como hemos mencionado anteriormente, muchas empresas incluyen contenidos relacionados con RSE en otros apartados (Gráfico 10). Destacan, en general, los apartados “Quiénes somos”, o “Empleo”, y el apartado de “Accionistas e Inversores” en el caso de las compañías que cotizan en bolsa.

**Gráfico 10.** N° de empresas que incluyen contenidos de RSE en otros apartados, y apartados en los que lo hacen.  
Fuente: elaboración propia.



### 7.1.2. *Contenido de la RSE y formas de comunicar*

En referencia a las cuestiones de RSE que las empresas comunican en sus webs, debemos recordar que, para este estudio, dividimos las cuestiones en cuatro grandes ámbitos (ámbito económico, social, medioambiental y corporativo), cada uno de los cuales cuenta con una serie de aspectos de RSE concretos.

En el caso de las webs corporativas, nos hemos limitado a observar qué contenidos aparecen, sin contabilizar la frecuencia de aparición de los mismos. Así, prácticamente todas las compañías de la muestra comunican acerca de todos los ámbitos (Tabla 17), con la excepción de RIU Hotels & Resorts, empresa que se limita a ofrecer en su web información sobre RSE de los ámbitos social y medioambiental; Barceló Hotels & Resorts, que no comunica cuestiones medioambientales; y Palladium Hotel Group, quien no ofrece información relacionada con el

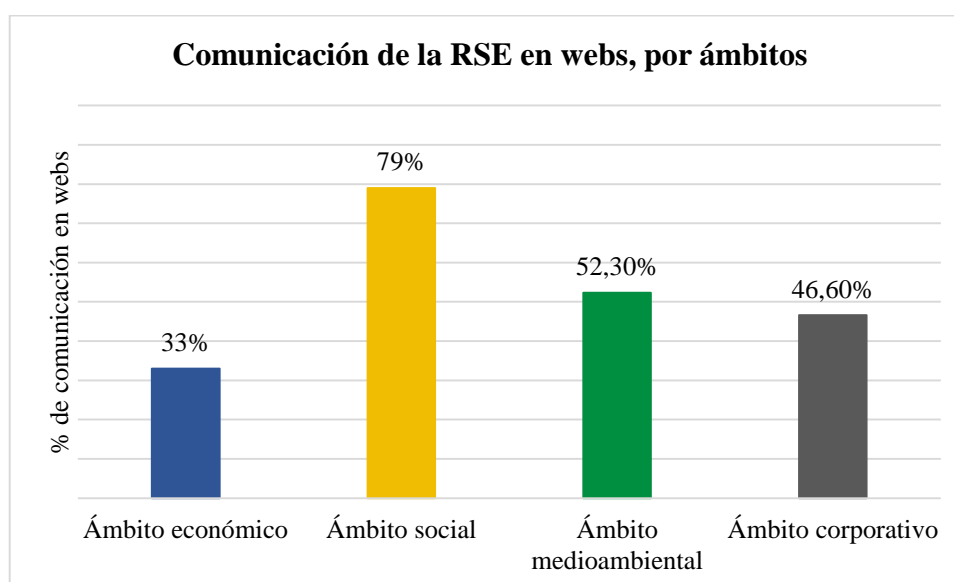
ámbito corporativo de la RSE. Recordemos que la Tabla 17 solo tiene en cuenta la presencia o ausencia de los ámbitos en las webs, sin contabilizar los indicadores o la fuerza del mensaje.

Empresas y ámbitos	Ámbito económico	Ámbito social	Ámbito medioambiental	Ámbito corporativo
RIU Hotels & Resorts		✓	✓	
Meliá Hotels International	✓	✓	✓	✓
Iberostar Hotels & Resorts	✓	✓	✓	✓
NH Hotel Group	✓	✓	✓	✓
Barceló Hotels & Resorts	✓	✓		✓
Palladium Hotel Group		✓	✓	✓

**Tabla 17.** Comunicación de la RSE en webs corporativas, por ámbitos y compañías. Fuente: elaboración propia.

Como vimos en el apartado 5.1.2., cada uno de estos ámbitos contaba con una serie de indicadores, 20 en total. Pasando ahora a tener en cuenta no solo la presencia o ausencia de los ámbitos en las webs, sino la presencia o ausencia de cada uno de los indicadores que los componen (Gráfico 11) vemos que, en conjunto, es el ámbito social el que se comunica en mayor cantidad en las webs de las cadenas (79%) seguido por el ámbito medioambiental (52,3%) y el corporativo (46,6%). La comunicación del ámbito económico (33%) es mucho menor.

**Gráfico 11.** Comunicación de la RSE en webs, por cada ámbito estudiado. Fuente: elaboración propia.

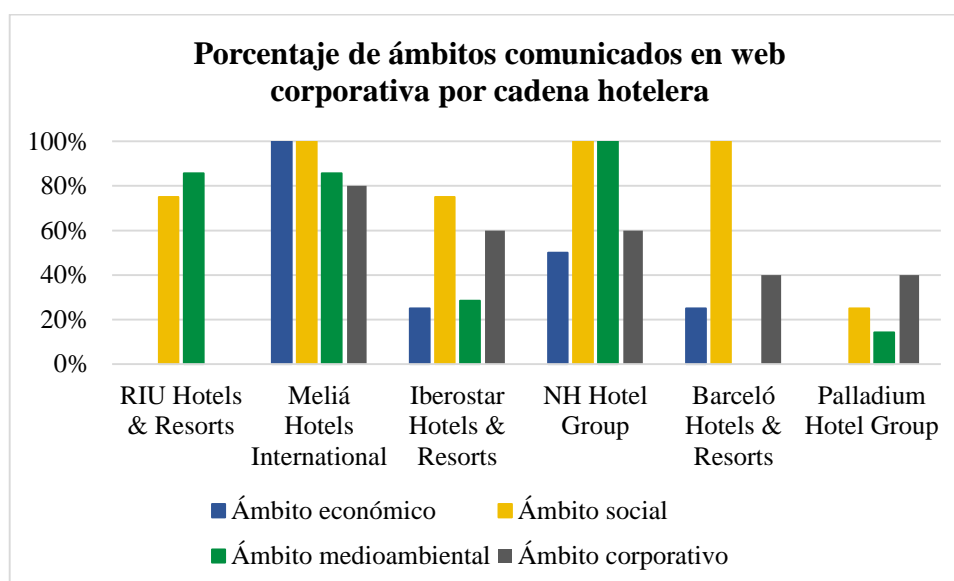


Si desglosamos estos datos por cadenas hoteleras (Gráfico 12) es Meliá Hotels International la cadena que comunica la mayor cantidad de indicadores, sobresaliendo especialmente en los

ámbitos corporativo y social, comunicando el 100% de los indicadores considerados en el presente estudio.

Le siguen NH Hotel Group, que por su parte destaca en los ámbitos social y medioambiental; e Iberostar Hotels & Resorts, aunque en ninguno de los ámbitos que comunica llega al 100% de los mismos. Por el contrario, es Palladium Hotel Group la cadena que menor cantidad de indicadores comunica en conjunto.

**Gráfico 12.** Porcentaje de ámbitos comunicados en web corporativa por cadena hotelera. Fuente: elaboración propia.



Sin embargo, dado que no todas las empresas comunican con la misma fuerza cada indicador, hemos creído necesario estudiar la exhaustividad en la comunicación de cada mensaje. No podíamos considerar igual a un contenido que se explica de forma reforzada y exhaustivamente, y a uno que se menciona tan solo dispersamente en algún apartado de forma muy ligera, y casi implícita. De este modo, y como se explica en el Apéndice 1, hemos puntuado la exhaustividad del mensaje con un 0 si no existe el indicador; con un 1 si se comenta de forma muy ligera o implícita; con un 2 si es normal o adecuado; y con un 3 si se trata de un indicador que se comunica de forma fuerte y exhaustiva.

En la Tabla 18, los espacios vacíos indican que no existe el indicador (equivale al 0), un tick (✓) equivale a un 1; dos ticks (✓✓) equivalen a un 2; y tres ticks (✓✓✓) a un 3, la nota máxima.

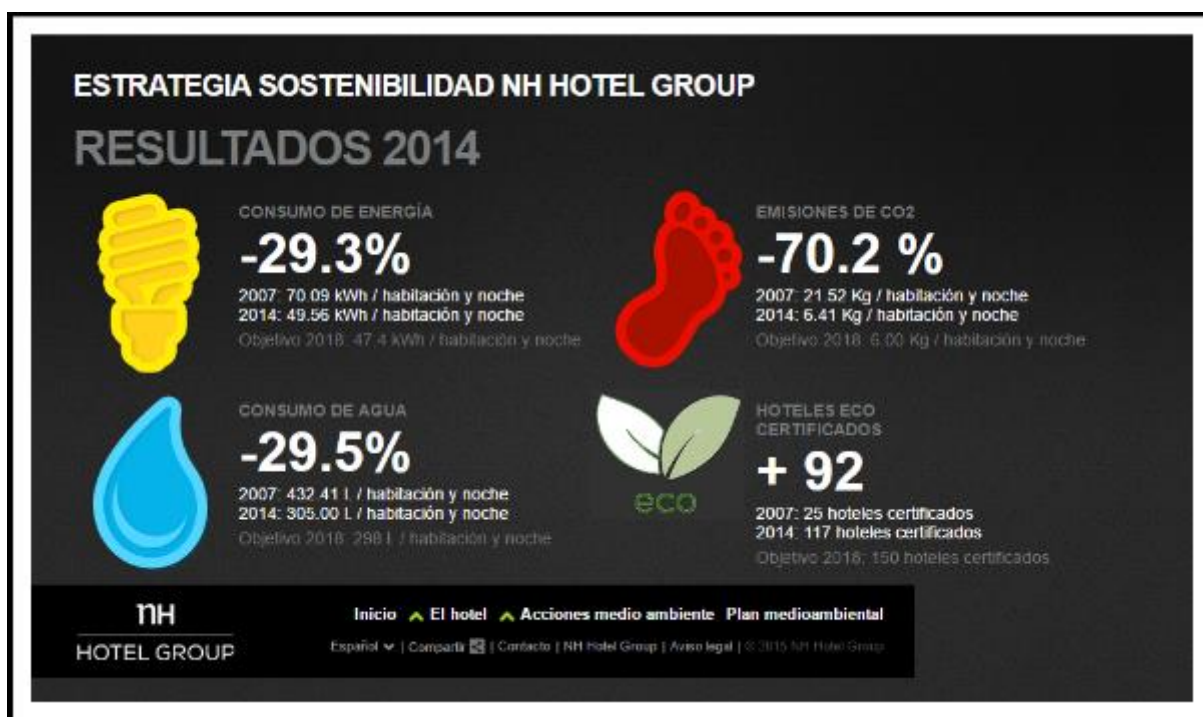
Ámbitos	Aspectos	Cadenas hoteleras					
		RIU Hotels & Resorts	Meliá Hotels International	Iberostar Hotels & Resorts	NH Hotel Group	Barceló Hotels & Resorts	Palladium Hotel Group
1. Económico	11. Desempeño económico		✓✓✓	✓	✓✓✓	✓✓	
	12. Presencia en el mercado		✓✓				
	13. Consecuencias económicas indirectas		✓				
	14. Prácticas de adquisición		✓✓		✓✓✓		
2. Social	21. Prácticas laborales y trabajo digno	✓✓✓	✓✓✓	✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
	22. Derechos Humanos (DDHH)	✓✓	✓✓	✓	✓	✓	
	23. Sociedad	✓✓	✓	✓	✓✓✓	✓✓	
	24. Responsabilidad sobre productos		✓✓		✓✓✓	✓	
3. Medioambiental	31. Materiales		✓		✓✓✓		
	32. Energía	✓✓	✓✓		✓✓✓		✓
	33. Agua	✓✓	✓		✓✓✓		
	34. Biodiversidad	✓✓	✓✓✓	✓	✓✓✓		
	35. Emisiones	✓✓	✓✓		✓✓✓		
	36. Efluentes y residuos	✓✓			✓✓✓		
	37. Otros y m.a. en general	✓✓	✓✓	✓	✓✓✓		
4. Corporativo	41. Estrategia						
	42. Perfil		✓✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓	✓
	43. Relaciones con los grupos de interés		✓✓				
	44. Gobierno		✓✓✓	✓	✓✓✓		
	45. Ética e integridad		✓✓✓	✓	✓✓✓	✓✓	✓
TOTAL		19/60	38/60	10/60	46/60	13/60	5/60
NOTA (SOBRE 10)		3,1	6,3	1,6	7,6	2,1	0,08

**Tabla 18.** Presencia del mensaje en las webs de cadenas hoteleras, por indicador. Fuente: elaboración propia.

Así, es NH Hotel Group la cadena que con mayor exhaustividad comunica su RSE, con una nota final de 7,6 sobre 10; seguida de Meliá Hotels International, con un 6,3. El resto de cadenas suspenden en la exhaustividad de su comunicación, especialmente Palladium Hotel Group, que no llega al 1 sobre 10.

La buena nota de NH Hotel Group se explica, en parte, por la completa comunicación que realiza del ámbito medioambiental, en el que alcanza la puntuación máxima. Y es que esta compañía cuenta con una web específica dedicada a la parte medioambiental de su RSE. Se trata de una web con contenidos actualizados, que incluye información acerca de los compromisos y los logros de la compañía (Ilustración 14) en todos los aspectos considerados en el análisis. Estos están divididos además entre las diferentes zonas que tiene un hotel (recepción, piscina, restaurante, habitaciones, azotea...) por lo que se trata de un contenido muy adaptado al cliente.

**Ilustración 14.** Web dedicada al ámbito medioambiental de NH Hotel Group. Fuente: NH Hotel Group (2016a).



El hecho de comunicar con resultados o logros no es común entre las cadenas hoteleras. De acuerdo a lo analizado, tan solo dos cadenas hoteleras (NH Hotel Group y RIU Hotels & Resorts) afianzan su comunicación con resultados concretos. De forma dispersa, todas las compañías dan datos, frecuentemente de los ámbitos social y económico, pero en ocasiones se trata de datos desactualizados o se centran en un grupo de interés concreto, como empleados.



En general, las compañías comunican, en primer lugar, un compromiso amplio con la RSE que sirve de introducción a la cuestión. Posteriormente, las empresas analizadas explican sus compromisos concretos con los diferentes ámbitos o los grupos de interés. Sin embargo, como ya se ha indicado, no es tan común que en las webs corporativas aparezcan objetivos concretos, medidas llevadas a cabo para cumplir esos objetivos, y finalmente, los resultados tangibles a los que se ha llegado poniendo en marcha las iniciativas.

### 7.1.3. *Comunicación de informes, alianzas y otras cuestiones que afianzan la RSE*

Además del propio contenido de la web, existen varios documentos que creemos ayudan a afianzar la comunicación de la RSE en la web. Es el caso, por ejemplo, de comunicar las alianzas estratégicas a las que la compañía está adherida. En este sentido, todas las cadenas de la muestra (Tabla 19) son firmantes del Código de Conducta para la Protección de los Niños en el Turismo y en los Viajes (Código ECPAT); y todas ellas, salvo Palladium Hotel Group, han suscrito también el Código Ético Mundial para el Turismo promovido por la Organización Mundial del Turismo (OMT). Las sociedades cotizadas son, por su parte, miembro asimismo del Pacto Mundial de la ONU.

Empresas y alianzas estratégicas	Pacto Mundial de la ONU	Código Ético Mundial para el Turismo	Código ECPAT	Otras
RIU Hotels & Resorts		✓	✓	
Meliá Hotels International	✓	✓	✓	
Iberostar Hotels & Resorts		✓	✓	
NH Hotel Group	✓	✓	✓	✓
Barceló Hotels & Resorts	¿?³	✓	✓	
Palladium Hotel Group			✓	

**Tabla 19.** Alianzas estratégicas externas a las que están adheridas las cadenas hoteleras de la muestra.  
Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, varias cadenas hoteleras ofrecen un enlace a diferentes informes relacionados con RSE en los que el usuario puede obtener más información. Es el caso de NH Hotel Group y Meliá Hotels International, quienes ofrecen un enlace directo a su informe de RSE o informe anual corporativo, y además, lo comunican de forma destacada en la página web. RIU Hotels & Resorts, por su parte, y aunque no reporta a través de un informe o memoria de

<sup>3</sup> El Grupo Barceló indica en su web corporativa que está adherido al Pacto Mundial. Sin embargo, se ha comprobado su afiliación en la web oficial del Pacto Mundial y esta empresa ha sido expulsada de la alianza desde 2006, por no comunicar debidamente sus progresos en los ámbitos que impulsa el Pacto Mundial. Fuente: Pacto Mundial de la ONU, 2016.

RSE, ofrece un enlace a un informe de Recursos Humanos y a un informe de Sostenibilidad, documentos breves en los que se dan cifras de resultados actualizados en dichos ámbitos.

Por otro lado, tres de las seis empresas (Meliá Hotels International, NH Hotel Group y Barceló Hotels & Resorts) ofrecen asimismo un enlace a sus Códigos Éticos o de Conducta.

En ocasiones, también se hace una mención específica a la existencia de políticas de RSE, o planes estratégicos de la misma. Las políticas de RSE o de sostenibilidad ofrecen un marco de referencia y una serie de principios básicos de comportamiento de la empresa en relación a la RSE (o a la cuestión a la que se refiera la política). Suelen estar, además, aprobadas por los Consejos de Administración de las compañías.

En nuestro estudio, tres empresas (RIU Hotels & Resorts, Meliá Hotels International, y NH Hotel Group) ofrecen un enlace a diferentes políticas: de Sostenibilidad, de Medio Ambiente, de Recursos Humanos, de Calidad, de Seguridad Alimentaria...

Por último, tan solo una empresa (NH Hotel Group) hace alusión a la existencia de un Plan Estratégico, aunque desactualizado (Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013). Esta misma empresa hace también referencia a la existencia de un Plan Medioambiental.

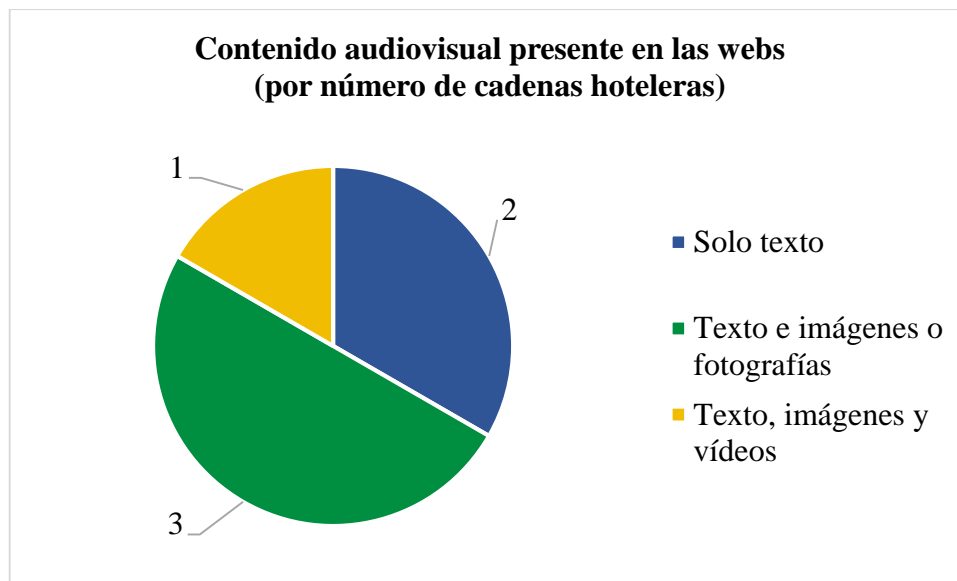
#### ***7.1.4. Otros aspectos que influyen en la recepción del mensaje***

Existen algunos aspectos formales que, sin duda, influyen en la forma en que un usuario recibe el mensaje cuando visita una página web. Dejando de lado la usabilidad de las webs, su diseño o su redacción (cuestiones que no hemos estudiado), sí nos hemos fijado en otros tres indicadores: los idiomas en los que se puede consultar la información sobre RSE, la existencia o ausencia de contenido audiovisual que acompañe a los textos, y la adaptación del contenido a diferentes grupos de interés.

En el caso del idioma, todas las empresas de la muestra ofrecen el contenido relacionado con RSE en español y en inglés, cuestión que denota la presencia internacional de las cadenas españolas.

Por otro lado, tan solo una empresa hotelera, NH Hotel Group, ofrece vídeos relacionados con la RSE (Gráfico 13). La fórmula más común es la combinación de texto y fotografías o imágenes, aunque dos empresas hoteleras (Iberostar Hotels & Resorts y Palladium Hotel Group) no cuentan ni siquiera con fotografías que apoyen los textos sobre RSE. Ello provoca, sin duda, que el mensaje se reciba de una forma menos atractiva y clara, y que cueste más entender el contenido, haciéndose ligeramente pesado leer los textos.

**Gráfico 13.** Contenido audiovisual presente en las webs de las cadenas hoteleras estudiadas.  
Fuente: elaboración propia.



Por otro lado, debemos mencionar que algunas empresas adaptan sus apartados para diferentes *stakeholders*. Es el caso de la mayoría de empresas con el apartado “empleo”, que contiene información de interés relacionada con la RSE tanto para el actual como para el potencial empleado de las hoteleras.

Las cotizadas, por su parte, cuentan con un apartado destinado a los accionistas e inversores, con información mayoritariamente económica y corporativa. Sin embargo, este apartado es en sí mismo una exigencia de la CNMV, que en la Circular 3/2015 determina la información que obligatoriamente deben contener las páginas web de las sociedades cotizadas (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2015b).

Sea como sea, el hecho de adaptar los contenidos facilita el acceso a la información a los diferentes públicos, que en ocasiones, desean encontrar una información en concreto.

Además, aunque no adapten específicamente los contenidos, 2 de 6 empresas ofrecen, generalmente en la página principal del apartado sobre RSE, una consideración de cuáles son sus grupos de interés principales, y qué compromisos adquieren con cada uno de ellos. Ello ofrece una primera impresión de los compromisos de RSE y denota que la compañía se preocupa no solo de unos pocos, sino de cada uno de los diferentes *stakeholders*.

## 7.2. Análisis de contenido de publicaciones de perfiles corporativos en Facebook

En lo relativo a Facebook, debemos recordar que hemos estudiado las publicaciones de los perfiles corporativos de las compañías, en un periodo de un año, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015. Antes de pasar a explicar cada cuestión por separado, presentamos aquí (Tabla 20) una tabla resumen con los principales datos recogidos: media de fans en el periodo, número de publicaciones realizadas, media de “me gusta” o *likes* por tipo de publicación, porcentaje de publicaciones de cada ámbito de la RSE, y frecuencia de la publicación de contenidos sobre RSE. Se ha abreviado el ámbito “medio ambiente” por “m.a.” en la tabla.

Compañías y enlace a perfil en Facebook	Media de fans en el periodo analizado	Nº de publicaciones (por tipo de contenido)	Media de “me gusta” (por tipo de publicación)	% Publicaciones de RSE por ámbitos	Frecuencia de publicación contenidos RSE
<a href="#">RIU Hotels &amp; Resorts</a>	731 379 fans	257 en total 28 RSE 229 no RSE	599 <i>likes</i> total 267 <i>likes</i> RSE 639 <i>likes</i> no RSE	75% social 17,8% m.a. 7% corporativo	2,3 publicaciones al mes
<a href="#">Meliá Hotels International</a>	50 013 fans	171 en total 45 RSE 126 no RSE	25,7 <i>likes</i> total 25,8 <i>likes</i> RSE 25,6 <i>likes</i> no RSE	75,5% social 13,3% m.a. 11,1% corporativo	3,75 publicaciones al mes
<a href="#">Iberostar Hotels &amp; Resorts</a>	112 411 fans	552 en total 17 RSE 535 no RSE	949 <i>likes</i> total 134 <i>likes</i> RSE 975 <i>likes</i> no RSE	52,9% social 41,1% m.a. 5,8% corporativo	1,4 publicaciones al mes
<a href="#">NH Hotel Group</a>	29 004 fans	638 en total 64 RSE 574 no RSE	29,8 <i>likes</i> total 28,7 <i>likes</i> RSE 30 <i>likes</i> no RSE	67,1% social 32,8% m.a.	5,3 publicaciones al mes
<a href="#">Barceló Hotels &amp; Resorts</a>	158 539 fans	347 en total 31 RSE 316 no RSE	97 <i>likes</i> total 50 <i>likes</i> RSE 101 <i>likes</i> no RSE	77,4% social 3,2% m.a. 19,3% corporativo	2,5 publicaciones al mes
<a href="#">Palladium Hotel Group</a>	6813 fans	159 en total 29 RSE 130 no RSE	39 <i>likes</i> total 48 <i>likes</i> RSE 37 <i>likes</i> no RSE	44,8% social 27,6% m.a. 27,6% corporativo	2,4 publicaciones al mes

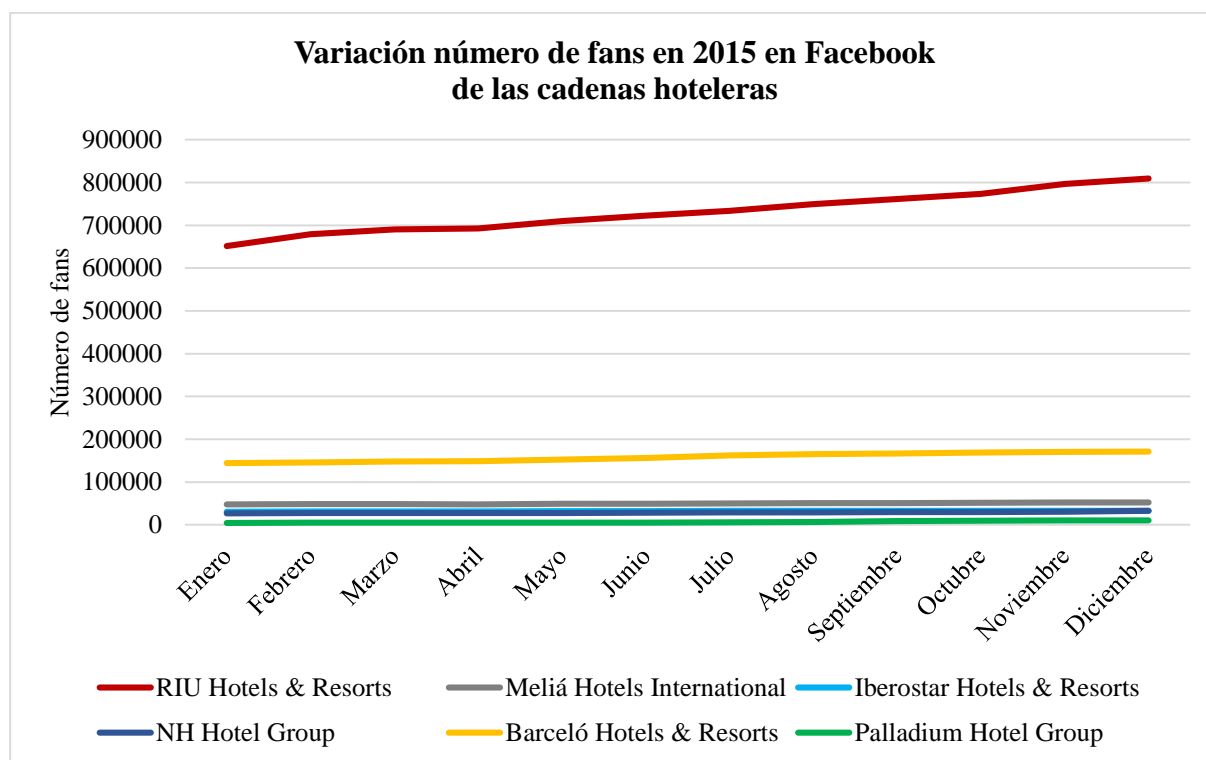
**Tabla 20.** Tabla resumen de los principales datos obtenidos a partir del análisis de contenido. Fuente: elaboración propia.

### 7.2.1. Número de fans y otras cuestiones iniciales

Antes de analizar las publicaciones en Facebook, se calculó, gracias a los datos que ofrece la herramienta para desarrolladores de Facebook, la media de fans (personas que siguen la página de la hotelera) de cada perfil corporativo de las hoteleras en Facebook en el periodo estudiado (1 año). El objetivo es poder calcular de forma relativa las interacciones y otras cuestiones, puesto que, por ejemplo, no es lo mismo contar con 20 “me gusta” de media en las publicaciones, teniendo 5000 fans, que teniendo 500 000. En el segundo caso, se trataría de una media muy baja para la cantidad de personas que siguen a la página, y la compañía debería replantearse su estrategia en redes.

En la muestra, la compañía hotelera que supera holgadamente a las demás en número de fans es RIU Hotels & Resorts, con más de 800 000 fans de media a lo largo del periodo estudiado (Gráfico 14).

**Gráfico 14.** Variación del número de fans en Facebook de las cadenas hoteleras durante 2015. Fuente: elaboración propia.

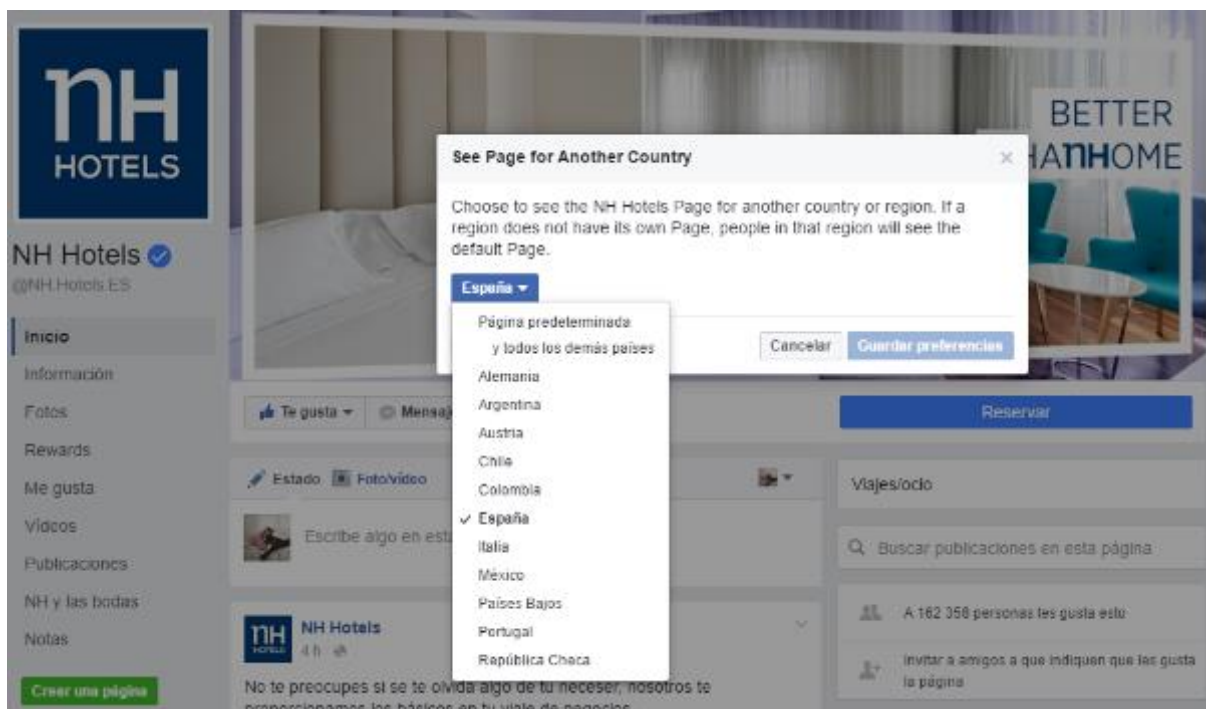


Sin embargo, tenemos que tener en cuenta que el perfil en Facebook de RIU Hotels & Resorts es único para todo el mundo, esto es, sus publicaciones llegan a cualquiera que siga a la página, esté donde esté.

Al contrario, los perfiles de compañías como NH Hotel Group, Barceló Hotels & Resorts e Iberostar Hotels & Resorts utilizan las llamadas “páginas globales” de Facebook.

Con este tipo de páginas, Facebook permite a las compañías tener una serie de páginas locales divididas por regiones o países, pero a la hora de contabilizar el número de fans, lo hace en conjunto (Facebook, 2016). Es decir, por ejemplo, NH Hotel Group tiene distintas páginas locales (Ilustración 15).

**Ilustración 15.** Opción del cambio de región de la página en Facebook. Fuente: NH Hotel Group (2015).



La red social redirige al usuario a aquella región más cercana a su localización, en nuestro caso, España. Las publicaciones de cada versión de la página son diferentes, y llegan a diferente número de público. Es decir, en este caso, las publicaciones de las páginas de España no llegan a los fans que se encuentran en Alemania, por ejemplo. Por ello, en nuestro análisis hemos optado (en los casos de este tipo de páginas) por contabilizar los fans de la región cuyo contenido hemos estudiado. No sería correcto contabilizar el número total de fans, cuando el contenido estudiado no ha llegado ni a una pequeña parte de todos ellos. Y es por ello que el número de fans de cadenas como NH Hotel Group o Iberostar es considerablemente menor en nuestro análisis que el de otras cadenas, como RIU Hotels & Resorts.

Todo esto es importante porque uno de los KPI's (*Key Performance Indicator*) más comunes en el análisis de redes sociales, y que sirve a las compañías para comprobar la eficacia de su estrategia en medios sociales, es la llamada *engagement rate* o tasa de interacción. Existen varias fórmulas para calcularla (Smitha, 2013), dependiendo de los datos de los que

dispongamos. En nuestro estudio, como contamos con el número de fans, hemos utilizado la siguiente:

$\frac{\text{Interacciones (media de likes, comentarios y veces compartido durante 2015)}}{\text{Fans de media}} \times 100$
--

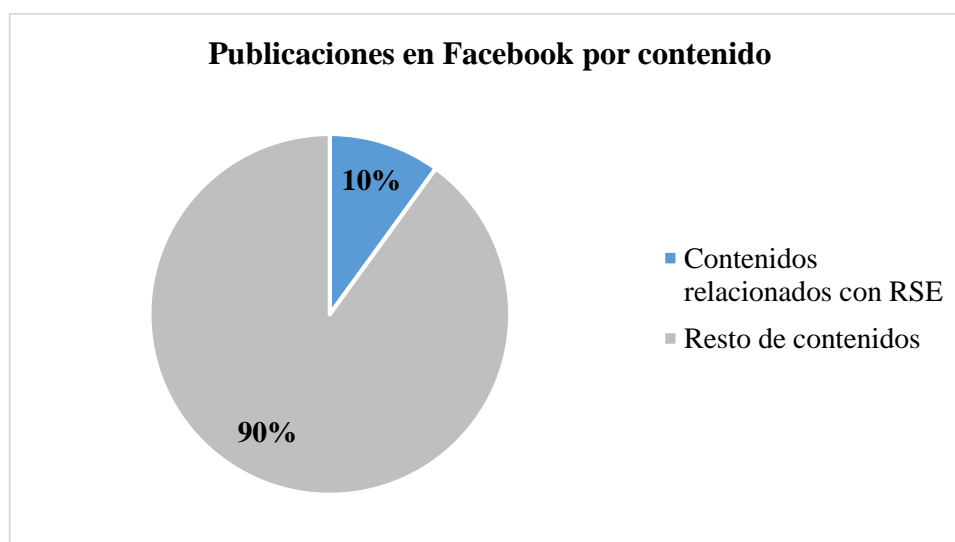
Con esta fórmula, las compañías pueden calcular cuántos de sus fans están realmente interactuando con los contenidos que publican en las redes sociales. En nuestro estudio, la hemos utilizado para medir la eficacia de los contenidos de RSE *versus* el resto de contenidos, como veremos más adelante.

Recordemos también que algunas compañías cuentan con un único perfil en redes, como NH Hotel Group (cuyo perfil, sin embargo, se llama como una de sus marcas, NH Hotels). Otras compañías, como Palladium Hotel Group, tienen un perfil corporativo (el que hemos estudiado en este análisis) y perfiles más comerciales (una página concreta para su hotel Ushuaïa en Ibiza, por ejemplo). Esta última página es un buen ejemplo para comprobar que los perfiles comerciales tienen más “tirón” entre los usuarios de Facebook que los corporativos. Mientras que, a agosto de 2016, el perfil corporativo de Palladium tiene alrededor de 21 000 fans, la página del hotel Ushuaïa supera los 600 000 seguidores. Esta cuestión también explica el menor número de fans de algunos perfiles estudiados.

### 7.2.2. Contenido y frecuencia de las publicaciones de RSE

Centrándonos ya en el contenido de las publicaciones, las cadenas hoteleras estudiadas realizaron, en conjunto, un total de 2124 publicaciones en 2015. De ellas, 214 versaban sobre RSE, es decir, un 10% del total (Gráfico 15).

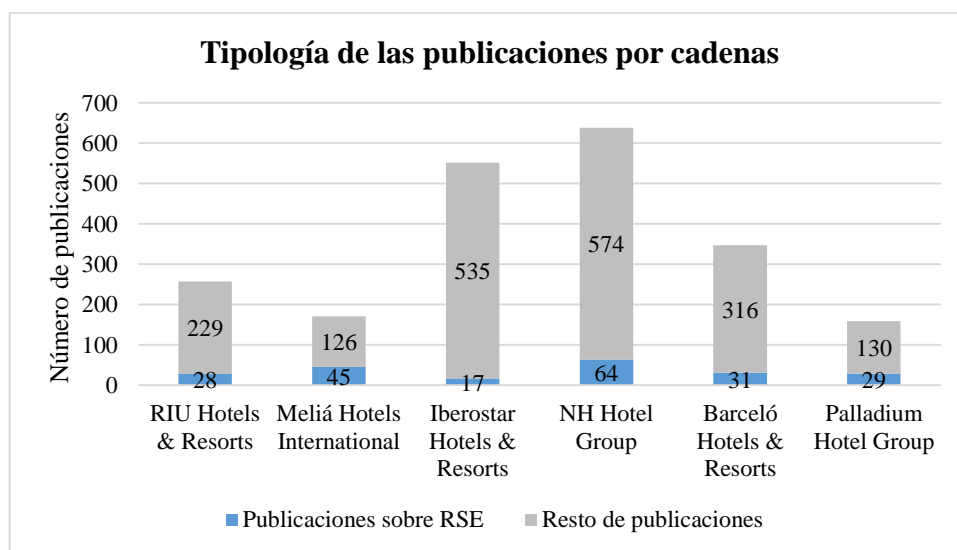
**Gráfico 15.** Publicaciones en Facebook de las cadenas hoteleras, por contenido. Fuente: elaboración propia.



Así, las cadenas hoteleras realizan, en conjunto, una media de 17,8 publicaciones sobre RSE al mes, frente a las 159 publicaciones que no versan sobre RSE. Resulta complejo inferir si este dato es insuficiente, teniendo en cuenta el estado inicial en el que se encuentra la RSE, y especialmente, su comunicación. A priori, sin embargo, nos parece que el contenido sobre RSE, en contraste con el resto de contenidos compartidos, es escaso.

Si observamos los datos por cadenas (Gráfico 16) vemos que la compañía que, en relación al resto de contenidos, comunica más su RSE, es Meliá Hotels International, con un 26,3% del total de sus contenidos relacionados con RSE, un dato bastante alto en comparación con el resto de cadenas. Le siguen Palladium (18,2% del total de publicaciones en el año), RIU Hotels & Resorts (11,1%), NH Hotel Group (10%), Barceló Hotels & Resorts (8,9%) e Iberostar Hotels & Resorts, que con un 3% de las publicaciones versando sobre RSE sobre el total, queda la última de la muestra.

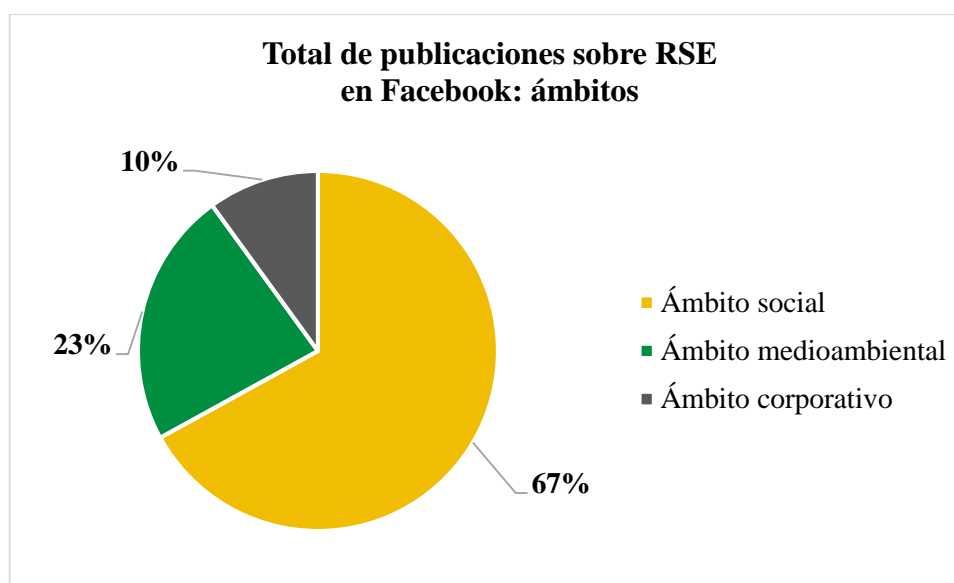
**Gráfico 16.** Tipología de las publicaciones en Facebook por cadenas. Fuente: elaboración propia.



En cuanto a los ámbitos de RSE, ¿qué tipo de contenidos, por su tema, comunican más frecuentemente las cadenas hoteleras en Facebook? En conjunto, un 67% de las publicaciones sobre RSE se refieren al ámbito social (Gráfico 17). Este porcentaje contrasta con los datos mucho más bajos del ámbito medioambiental (23%) y corporativo (10%). Llama la atención, además, que ninguna cadena publicó cuestiones de tipo económico relacionadas con RSE durante el año 2015, lo que nos puede dar a entender que el tipo de público en Facebook esté compuesto principalmente por consumidores y sociedad en general, más que por un público especializado o al que le interesen las cuestiones de tipo económico de la responsabilidad corporativa.



**Gráfico 17.** Publicaciones sobre RSE en Facebook de las cadenas, por ámbitos.  
Fuente: elaboración propia.



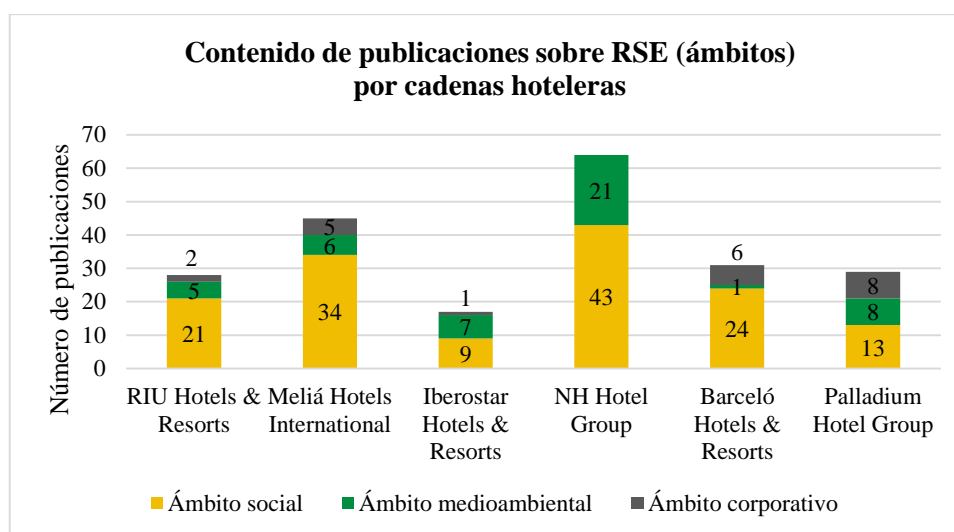
La superioridad en contenido de las cuestiones de tipo social, especialmente, y medioambiental en segundo lugar, nos demuestra que la comunicación de la RSE está muy ligada a la filantropía y la acción social, aunque algunas de las cadenas hoteleras estudiadas y muchas compañías en general estén apostando por una responsabilidad corporativa de tipo estratégico, que comprenda mucho más que estos dos ámbitos. Debemos tener en cuenta que los asuntos relacionados con estas temáticas son, probablemente, los que resulte más fácil de comunicar al tipo de público que se tiene en las redes sociales.

Por cadenas hoteleras (Gráfico 18) es Barceló Hotels & Resorts la que más comunica cuestiones de RSE de ámbito social: 24 del total de 31 publicaciones de RSE, es decir, un 77,4% del total de publicaciones sobre responsabilidad corporativa. Le siguen Meliá Hotels International, con un 75,5% de publicaciones en este ámbito, y RIU Hotels & Resorts, con un 75%.

Por otro lado, es Palladium Hotel Group la que consigue un mayor equilibrio entre temáticas: el 44,8% son cuestiones de ámbito social, el 27,6% de ámbito medioambiental, y ese mismo porcentaje, publicaciones de ámbito corporativo.

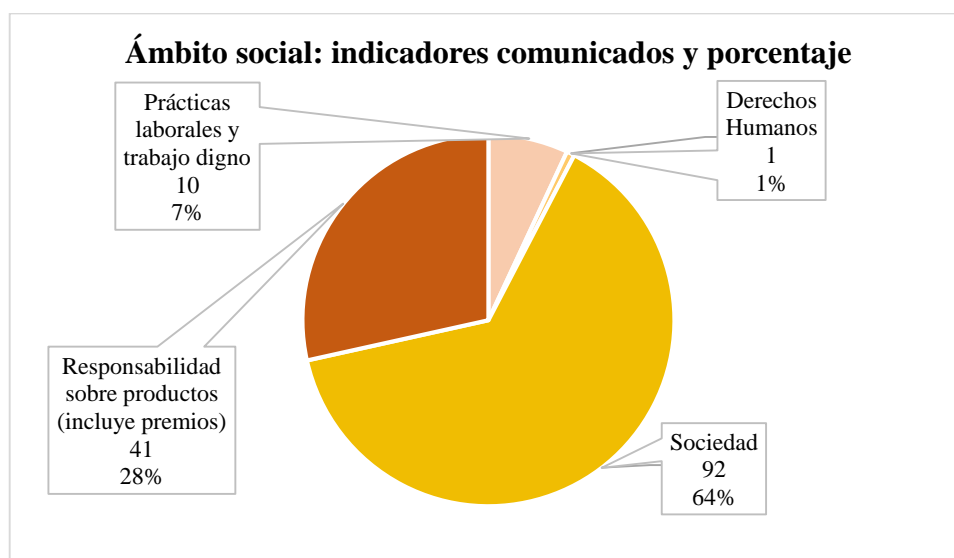
Destacando en el ámbito medioambiental se encuentra NH Hotel Group, con un 32,8% de publicaciones sobre este ámbito. Este buen dato se asemeja a la exhaustiva comunicación de las cuestiones medioambientales que, recordemos, realizaba la cadena en su web corporativa, por lo que se aprecia un esfuerzo de comunicación específico en esta temática. Sin embargo, también en esta cadena, como en todas, es fuerte el ámbito social (un 67,1%).

**Gráfico 18.** Contenido de las publicaciones sobre RSE (ámbitos) por cadenas hoteleras.  
Fuente: elaboración propia.



Nos centramos ahora en los ámbitos social y medioambiental, los más frecuentemente comunicados. En el social, efectivamente, sobresalen las cuestiones relacionadas con acción social (Gráfico 19), acaparando el 64% de las publicaciones del ámbito social de todas las cadenas. Este tipo de publicaciones hablan eminentemente de colaboraciones con ONG, donaciones a diferentes organizaciones o adscripción a causas como el cáncer de mama.

**Gráfico 19.** Contenido de las publicaciones sobre RSE del ámbito social por indicadores.  
Fuente: elaboración propia.



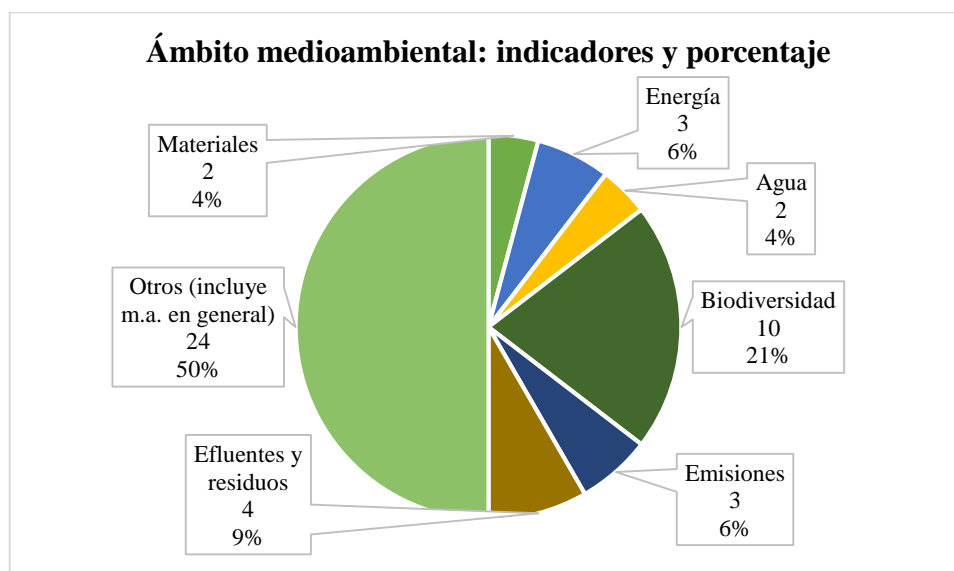
El segundo indicador más común es el que hemos denominado “responsabilidad sobre productos” (28%) en el cual se incluyen contenidos relacionados con la calidad y excelencia de los hoteles, y los premios que éstos reciben por éstas cuestiones, así como premios y

reconocimientos en materia de sostenibilidad. En este tipo de contenidos la compañía, más que comunicar RSE, “saca pecho” por haberlo hecho bien y haber sido reconocida por ello.

Llama la atención, por otro lado, que en el año 2015 tan solo se realizaron 10 publicaciones que se pueden catalogar como relacionadas con prácticas laborales y trabajo digno, cuando las cadenas hoteleras dependen tanto de sus recursos humanos para conseguir la máxima calidad y excelencia en sus establecimientos.

En el caso del ámbito medioambiental (Gráfico 20), el contenido más común es “Otros”, con un 50% del total, en el que destacan publicaciones en las que se explican inversiones ambientales en general, o se cuenta que la empresa tiene una estrategia para el cuidado del medio ambiente.

**Gráfico 20.** Contenido de las publicaciones sobre RSE del ámbito medioambiental por indicadores.  
Fuente: elaboración propia.



Se trata de publicaciones que no se circunscriben a una cuestión medioambiental concreta, y que frecuentemente aprovechan los llamados “Días Internacionales” o “Días Mundiales” relacionados con el medio ambiente, o en las que se comunica el compromiso del medio ambiente en general de la empresa (Ilustraciones 16 y 17).

**Ilustraciones 16 y 17.** Ejemplos de publicaciones incluidas en Otros y m.a. en general. Fuente: Palladium Hotel Group (2015) y NH Hotel Group (2015).

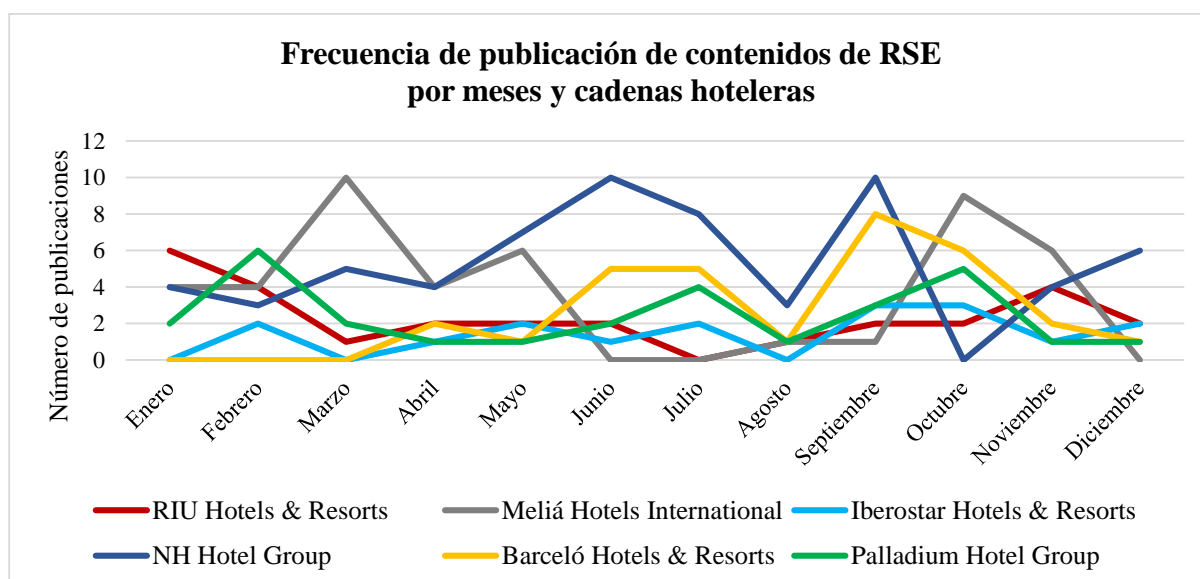


Este tipo de contenidos parece que funcionan en Facebook, posiblemente debido a que, especialmente la cuestión de los “Días Mundiales”, como “La Hora del Planeta”, son ya bien conocidos entre la población en general.

El segundo tema más tratado es el de la biodiversidad (21% del total de contenidos sobre medio ambiente), especialmente por Iberostar Hotels & Resorts y RIU Hotels & Resorts, compañías que tienen importantes programas de protección de tortugas en resorts de zonas como República Dominicana, Aruba o Cabo Verde.

Una última cuestión de importancia es la frecuencia de publicación. Las redes sociales requieren una dedicación continua y bien distribuida (Gómez y Chalmeta, 2013), no se trata de publicar muchas cuestiones un mes, para olvidarse de la RSE durante los siguientes cuatro meses.

**Gráfico 21.** Frecuencia de publicación de contenidos de RSE por cadenas en 2015. Fuente: elaboración propia.



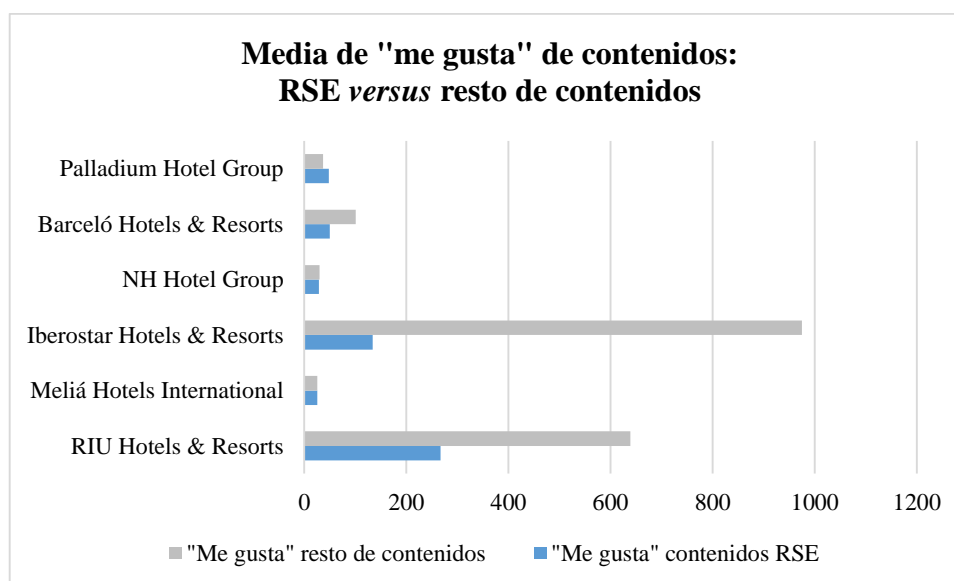
Así, como nos muestra el Gráfico 21, aunque Meliá Hotels International sea la cadena que más contenidos sobre RSE publique respecto al total, las publicaciones no están bien repartidas entre los meses del año, ya que hay meses, como marzo, en los que la cantidad de publicaciones sobre RSE es alta (10 publicaciones en total), pero otros, como los de verano, en los que no se comunica nada relativo a la RSE.

Por su parte, la cadena que mejor repartidos tiene sus contenidos a lo largo del año es Palladium Hotel Group, pues todos los meses publica al menos una cuestión en relación a la responsabilidad social empresarial. NH Hotel Group, aunque con picos de mayor comunicación y exceptuando el mes de octubre, en el que no se comunica nada en relación a RSE, también tiene sus contenidos adecuadamente repartidos.

### 7.2.3. Interacciones en los contenidos de RSE

Resulta interesante observar que los contenidos que versan sobre RSE generalmente bajan la media de interacciones en general. Es decir, que las cuestiones de responsabilidad social empresarial no gustan tanto como otro tipo de publicaciones que realizan las empresas. Es especialmente impactante en el caso de Iberostar Hotels & Resorts: la media de *likes* o “me gusta” de todo aquello que no es RSE es de 975 *likes*, contra los 134 *likes* de media para los contenidos sobre RSE (Gráfico 22). También es muy grande la diferencia en RIU Hotels & Resorts (639 contra 267) y Barceló Hotels & Resorts (101 contra 50).

**Gráfico 22.** N° de “me gusta” de contenidos RSE *versus* “me gusta” de resto de contenidos.  
Fuente: elaboración propia.



Las cotizadas, por su parte, prácticamente mantienen el nivel de *likes* en los dos tipos de contenidos; y en el caso de Palladium Hotel Group, son los contenidos de RSE los que superan al resto.

Creemos que la gran diferencia comentada en las tres cadenas puede tener dos razones. Primero, se puede deber a una falta de coherencia que detecta el público en Facebook. Las tres empresas que cuentan con este enorme *gap* en sus “me gusta” tienen la característica en común de que se centran especialmente en el segmento vacacional, con multitud de resorts en zonas en las que el impacto en el medio ambiente puede ser alto.

Algunas de estas compañías han tenido problemas en diferentes zonas. RIU, por ejemplo, tiene pendiente un juicio en Costa Rica por presuntos delitos ambientales (Canarias Ahora, 2015), y suspendido un proyecto de construcción de un hotel en Cancún, por supuestas irregularidades en las autorizaciones ambientales que recibió la empresa (Vázquez, 2016). En España, en las dunas de Corralejo, Fuerteventura, RIU Hotels & Resorts ha conseguido renovar la concesión de dos polémicos hoteles, construidos en suelos protegidos, por la reforma de la Ley de Costas (Méndez, 2015).

Por ello, una explicación a la diferencia de interacciones entre unos contenidos y otros puede ser la de la falta de coherencia detectada, de modo que las informaciones “responsables” sean recibidas por el público como mero *greenwashing* o lavado de cara. En NH Hotel Group, por ejemplo, ocurre al contrario. Centra su negocio en el segmento urbano, por lo que este tipo de riesgos medioambientales no son tan altos, al no funcionar casi completamente gracias a complejos turísticos tan grandes y que, en ocasiones, generan tan pocas simpatías.

Una segunda explicación, más sencilla, que ofrecemos a esta diferencia entre interacciones, es la de que los contenidos de la RSE no pueden competir contra los contenidos que normalmente publican las hoteleras. Una información “poco atractiva” sobre el cuidado del medio ambiente, por ejemplo, difícilmente atesorará tantos “me gusta” como una fotografía de una playa paradisíaca. Para ejemplificar esta situación, podemos observar las publicaciones de RIU Hotels & Resorts e Iberostar Hotels & Resorts que más *likes* obtuvieron en el periodo estudiado (Ilustraciones 18 y 19). La primera de ellas, con más de 10 000 *likes*, anuncia un concurso para ganar una estancia en Isla Mauricio. La segunda publicación, de Iberostar Hotels & Resorts y con más de 18 000 “me gusta”, incluye una fotografía de la playa de Es Trenc en Mallorca y un enlace al blog de la cadena con información sobre este idílico lugar.

Los contenidos de RSE tienen que “competir” en interacciones con este otro tipo de contenidos, que por su innegable atractivo visual tienen gran acogida en las redes sociales.

**Ilustraciones 18 y 19.** Publicaciones de RIU Hotels & Resorts e Iberostar Hotels & Resorts con mayor cantidad de *likes* en 2015. Fuente: RIU Hotels & Resorts (2015) y Grupo Iberostar (2015).



En la introducción a los resultados de este análisis hemos hablado de la *engagement rate* o tasa de interacción. La tasa de interacción es el porcentaje de fans que interactuaron con nuestro contenido (Leander, 2016). Existen diferentes tasas de interacción media, porque en la misma influyen, entre otros, dos factores importantes (Socialbakers, 2014): el tamaño de la página (por número de fans) y el sector al que pertenezca (el sector automovilístico es muy atractivo, y las telecomunicaciones, el sector menos atractivo, por ejemplo).

No hemos encontrado la tasa de interacción media para el sector turístico o el hotelero; por ello, nos centraremos en el primero de los factores que influyen, el número de fans. Así, dependiendo del número de seguidores que tenga el perfil que estemos estudiando (Tabla 21) nos moveremos en una tasa u otra. Para entender por qué se manejan diferentes tasas para diferentes tamaños de página, Socialbakers (2014) pone un ejemplo claro con el sector de la restauración, que adaptamos aquí al sector hotelero. Imaginemos el caso del perfil en Facebook de un pequeño hotel con encanto: se trata de una página local, que probablemente tendrá un grupo de fans pequeño pero homogéneo, incondicional y admirador de dicho hotel. Por su parte, una cadena con millones de seguidores en Facebook contará entre su audiencia con perfiles de todo tipo: se trata de una audiencia mucho más heterogénea, y que habrá decidido seguir a la empresa por

multitud de causas. A la cadena hotelera, por tanto, le cuesta mucho más llegar a su público objetivo que al pequeño hotel, y por ello la tasa de interacción de páginas tan grandes es menor.

Así, el número de fans y la tasa de interacción son inversamente proporcionales: el *engagement* baja a medida que suben los fans de una página, ya que su grupo inicial y principal de “admiradores” se va diluyendo entre otro tipo de perfiles que siguen a la compañía.

Número de fans	Tasa de interacción media
0 a 10 000 fans	0,96%
10 000 a 20 000 fans	0,29%
20 000 a 50 000 fans	0,21%
50 000 a 100 000 fans	0,19%
100 000 a 200 000 fans	0,16%
200 000 a 500 000 fans	0,13%
500 000 a 1 000 000 fans	0,11%
+ de 1 000 000 fans	0,09%

**Tabla 21.** Tasa de interacción media por rango de fans en Facebook. Fuente: Leander (2016).

Con todo ello, la mayoría de las cadenas estudiadas tienen tasas de interacción por debajo de la media, tanto en los contenidos que versan sobre RSE, como en los que no (Tabla 22). Iberostar Hotels & Resorts, al contrario, tiene una *engagement rate* en los contenidos que no tratan RSE muy por encima de la media para su rango, aunque, como sabemos, las interacciones bajan mucho en el caso de las publicaciones de RSE. Palladium Hotel Group también se encuentra cercana a la tasa de interacción media para su rango, en ambos tipos de publicaciones, aunque quede por debajo.

Estos datos sugieren que, en general, los contenidos que las cadenas hoteleras publican en Facebook no están del todo alineados con las expectativas de sus fans.

Lo que aquí nos interesa principalmente es que, excepto en Meliá Hotels International y en Palladium Hotel Group, la tasa de interacción de los contenidos de RSE baja respecto a la tasa del resto de contenidos. La principal lectura de este dato es que, como ocurría cuando considerábamos solo los *likes*, la RSE no resulta atractiva para el público objetivo en Facebook.

Pero, de nuevo, tenemos que tener en cuenta la dificultad de estos contenidos para competir con publicaciones tan seductoras como promociones, concursos o fotos de paisajes idílicos.



Cadena hotelera	Número de fans en el periodo	Tasa de interacción contenidos RSE	Tasa de interacción contenidos no RSE
RIU Hotels & Resorts	731 379 fans	0,04%	0,1%
Meliá Hotels International	50 013 fans	<b>0,064%</b>	0,05%
Iberostar Hotels & Resorts	112 411 fans	<b>0,13%</b>	0,93%
NH Hotel Group	29 004 fans	<b>0,11%</b>	0,12%
Barceló Hotels & Resorts	158 539 fans	0,034%	0,07%
Palladium Hotel Group	6813 fans	<b>0,86%</b>	0,76%

**Tabla 22.** Tasas de interacción de las cadenas hoteleras estudiadas. Fuente: elaboración propia.

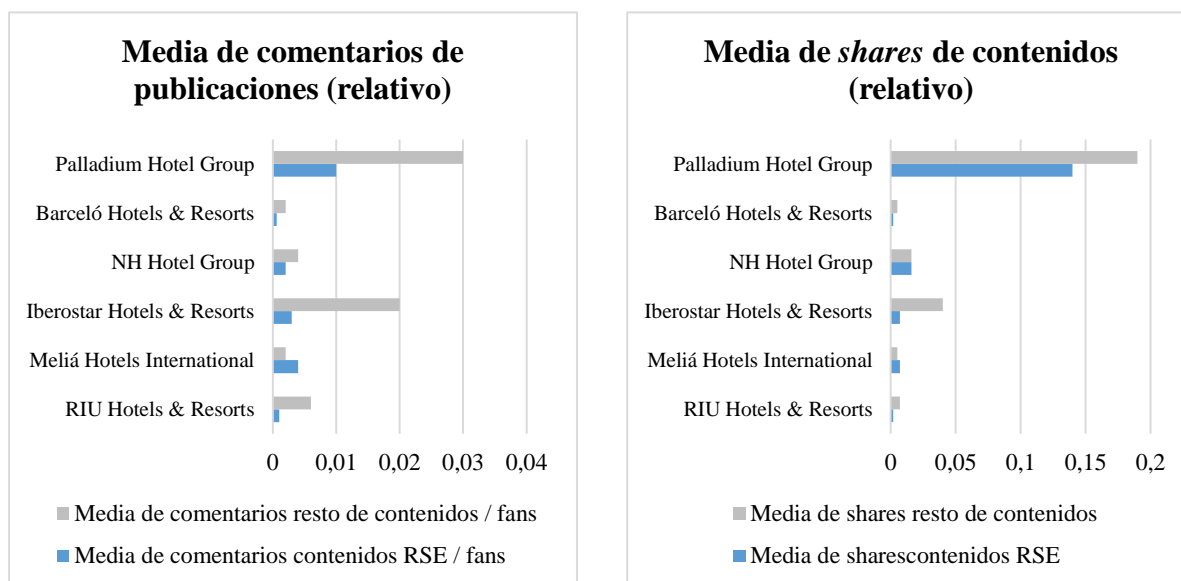
Sin embargo, tenemos que tomar estos datos con sumo cuidado. En esta situación también tiene algo que ver el algoritmo de Facebook, que, en general, muestra a los usuarios aquellos contenidos que, por su actividad en la red social, creen que les van a interesar más. Además, recientemente se ha anunciado que, tras muchos cambios, se van a priorizar, en la sección de noticias que aparece cuando iniciamos sesión en la red social, los contenidos que los amigos y familiares publican, por encima del de las marcas y otras páginas (Isaac y Ember, 2016). Así, cuando, por ejemplo, Meliá Hotels International publica un contenido, éste no llega a la totalidad de sus alrededor de 50 000 fans, sino que su alcance es mucho menor, lo que en parte explicaría las tasas de interacción más bajas.

Sea como sea, debemos alabar las estrategias de comunicación de RSE en Facebook tanto de Meliá Hotels International como de Palladium Hotel Group, pues sus tasas de interacción, aun siendo bajas, son mayores en los contenidos de RSE que en el resto de publicaciones. Recordemos, además, que éstas eran, precisamente, las cadenas que mayor porcentaje de contenidos dedicaban a la RSE (26,3% del total en Meliá Hotels International y 18,2% del total en Palladium Hotel Group).

Destaca también NH, cuya diferencia entre la interacción de un tipo de contenidos y el otro es mínima.

Por último, es llamativo asimismo el escaso número de comentarios y *shares* que reciben las publicaciones de las cadenas hoteleras (Gráficos 23 y 24) tanto en los contenidos sobre RSE como en el resto de los mismos. Para que el número de los seguidores de cada compañía no influya en el dato (a mayor número de seguidores, mayor número de comentarios) presentamos los datos relativos, es decir, dividiendo entre el número de seguidores de cada empresa.

**Gráficos 23 y 24.** Media de comentarios y *shares* de publicaciones de cadenas hoteleras (relativo).  
Fuente: elaboración propia.



Los datos son realmente bajos, especialmente en Barceló Hotels & Resorts, NH Hotel Group y Meliá Hotels International, quienes, en proporción a los seguidores con los que cuentan, tienen una media de comentarios prácticamente inexistente. Para hacernos una idea, ya no de forma relativa (considerando los fans) sino de forma absoluta, Barceló Hotels & Resorts recibió una media de 3 comentarios por publicación en 2015; y NH Hotel Group y Meliá Hotels International, de 1 comentario por publicación.

Estos datos nos muestran, en primer lugar, que en general, al igual que ocurre con los *likes*, se comentan y comparten menos los contenidos sobre RSE que el resto de contenidos.

Por otro lado, el análisis demuestra que el tipo de comunicación en Facebook es prácticamente unidireccional: la cadena publica el contenido y no existe más interacción con sus públicos. Este tipo de comunicación no es acorde con los principios de los medios sociales como Facebook, que se basa en “la colaboración, el compartir y la participación” (Gómez y Chalmeta, 2013, p.9). Así, las cadenas hoteleras están desaprovechando la oportunidad de generar relaciones con sus grupos de interés a través de este tipo de medios interactivos, y coincidiendo

nuevamente con Gómez y Chalmeta (2013) las redes sociales, Facebook en nuestro caso, no se están aprovechando al 100% para generar ese *engagement* en las cuestiones sobre RSE.

#### 7.2.4. Las publicaciones con mayor número de interacciones en Facebook en 2015

Una manera de acercarnos a cuál puede ser la forma de conseguir mayor éxito en las publicaciones de RSE en Facebook es, precisamente, conocer las publicaciones que más han gustado en conjunto (sumando los “me gusta”, los comentarios y los *shares*).

La publicación de RSE más laureada de RIU Hotels & Resorts de 2015 (Ilustración 20) trata sobre un importante galardón que recibieron tres hoteles de la cadena, que premia a aquellos establecimientos que sobresalen por su calidad y excelencia. La publicación se acompaña de un enlace a la nota de prensa de la cuestión y una fotografía; y fomenta mucho la participación, ya que varios usuarios de Facebook se animan a comentar la buena calidad de los hoteles si los han visitado, o de otros hoteles de la compañía. El caso de Meliá Hotels International (Ilustración 21) es similar.

**Ilustraciones 20 y 21.** Publicaciones de mayor éxito de RIU Hotels & Resorts y Meliá Hotel Group en 2015.  
Fuente: RIU Hotels & Resorts (2015) y Meliá Hotels International (2015).



Se trata de una publicación en la que se comenta que un hotel de la cadena ha sido considerado uno de los hoteles del futuro. La publicación se acompaña de una fotografía impresionante del hotel (que probablemente haya sido el factor decisivo para que la publicación haya gustado tanto) y un enlace en el que obtener más información.

En cuanto a Iberostar Hotels & Resorts, se lleva la palma una publicación relacionada con medio ambiente, concretamente, con biodiversidad (Ilustración 22). La compañía informa de la presencia de fauna autóctona (tortugas marinas) en libertad en su hotel en República Dominicana. Estas tortugas se rescatan y se mantienen en rehabilitación, para posteriormente ser liberadas de nuevo en el mar. Se acompaña la publicación con una fotografía de un ejemplar de la especie.

La publicación de mayor éxito de NH Hotel Group en 2015 (Ilustración 23), de nuevo de ámbito social, trata sobre el *running*. Existe en la compañía un grupo de corredores, denominados NH Runners, formado por empleados de la empresa y acompañantes, que asisten juntos a carreras populares y promocionan en la compañía hábitos de vida saludables. La publicación se acompaña de fotografías de los corredores durante la prueba (la Medio Maratón Villa de Madrid 2015).

**Ilustraciones 22 y 23.** Publicaciones de mayor éxito de Iberostar Hotels & Resorts y NH Hotel Group en 2015.

Fuente: Grupo Iberostar (2015) y NH Hotel Group (2015).



Por su parte, la publicación que más ha gustado a los seguidores de Barceló Hotels & Resorts (Ilustración 24) tiene que ver con la cultura. La cadena organiza cada año, en el hotel Barceló Formentor, en Mallorca, un festival de música clásica que recibe a grandes artistas. La publicación va acompañada de una fotografía y un enlace a la web del festival.

Por último, en el caso de Palladium Hotel Group, la publicación con mayor número de interacciones (Ilustración 25) informa sobre la felicitación que uno de los hoteles de la cadena en Jamaica ha recibido de UNICEF por desarrollar el programa ECPAT contra la prostitución y la pornografía infantil.



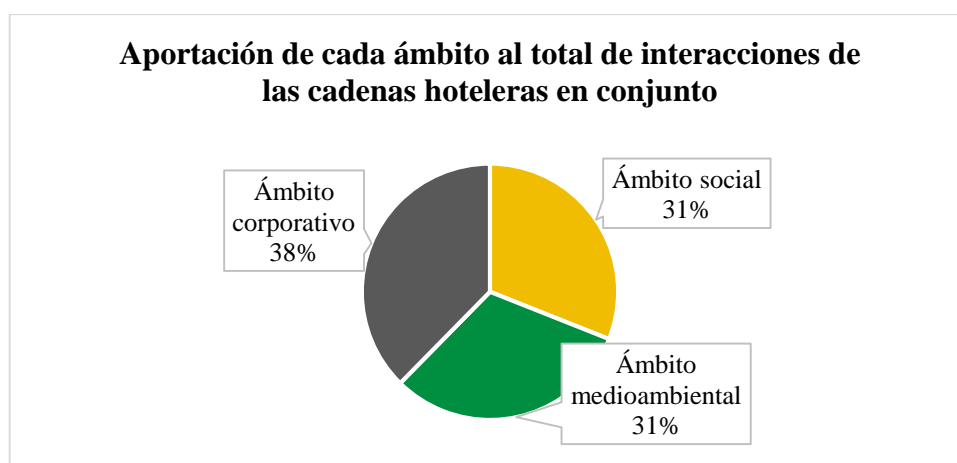
**Ilustraciones 24 y 25.** Publicaciones de mayor éxito de Barceló Hotels & Resorts y Palladium Hotel Group en 2015.  
Fuente: Grupo Barceló (2015) y Palladium Hotel Group (2015).



La publicación adjunta una noticia a la cuestión en un diario local de Baleares. Así, en todos los casos excepto el de Iberostar Hotels & Resorts, la publicación de mayor éxito pertenece al ámbito social.

Sin embargo, si sumamos las interacciones de las publicaciones de los tres ámbitos, y dividimos por el número de publicaciones de cada ámbito para obtener la media de interacciones por ámbito (Gráfico 25), no ocurre lo mismo.

**Gráfico 25.** Aportación de cada ámbito al total de interacciones de las cadenas hoteleras en conjunto.  
Fuente: elaboración propia.

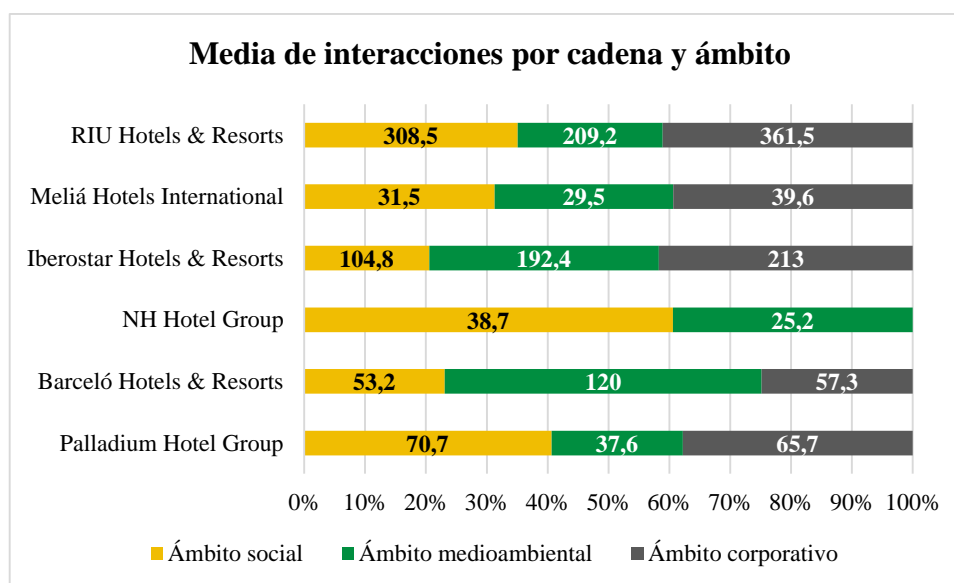


El Gráfico 25 nos demuestra otro panorama: aunque el número de publicaciones realizadas de ámbito medioambiental y corporativo sea menor, las interacciones de media incluso superan, en el caso del corporativo, a las interacciones en las publicaciones sociales.

Así, prácticamente todos los ámbitos aportan, en número de interacciones de media, el mismo porcentaje de interacciones al total.

Esto demuestra que entre las publicaciones sociales, ganadoras en número, hay algunas de gran éxito, pero otras muchas que no lo tienen, existiendo una gran diferencia entre la más exitosa y la más pobre, que origina que finalmente el número de interacciones se normalice. Mientras tanto, en las publicaciones corporativas y medioambientales, aunque sean menores en número, existe cierta uniformidad en los “me gusta”, comentarios y compartidos. En definitiva, los contenidos ambientales y corporativos son de media más eficaces, pues, siendo menores en cantidad, consiguen el mismo éxito, o más, que la media de los contenidos sociales.

**Gráfico 26.** Media de interacciones sobre el total, por cadena hotelera y ámbito. Fuente: elaboración propia.



El Gráfico 26 nos muestra el mismo dato, aunque dividido por cadenas hoteleras: la aportación que cada ámbito realiza, de media, a las interacciones totales de las cadenas. Como vemos, el ámbito social tan solo gana en media de interacciones por publicación en NH Hotel Group y en Palladium Hotel Group. En Barceló Hotels & Resorts, aunque, recordemos, hay un mayor contenido de publicaciones de ámbito social (24) que medioambiental (tan solo 1 publicación en todo el año) ésta última, por sí sola, supera, de media, en interacciones a todas las demás. Ocurre de forma similar en Iberostar Hotels & Resorts: 7 publicaciones de medio ambiente

superan en interacciones a las 9 del ámbito social. En el caso de RIU Hotels & Resorts, son las publicaciones del ámbito corporativo las que aportan más al total de interacciones.

Estos datos nos hacen sospechar que, aunque de forma absoluta las publicaciones de mayor éxito sean sociales, de forma relativa la estrategia de comunicación de RSE puede ser mucho más eficaz; y en las cuestiones sociales, cuesta más conseguir una interacción por post que en otros ámbitos.

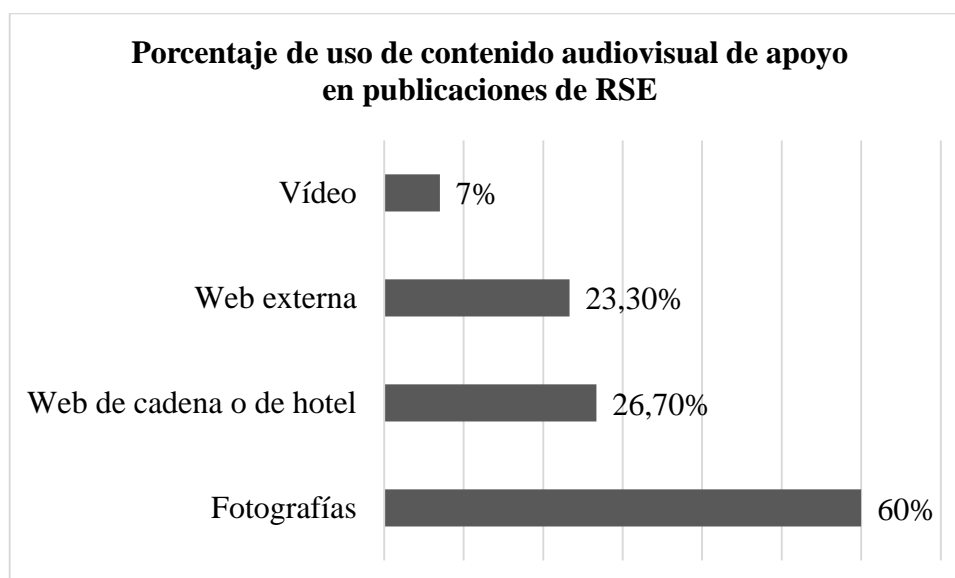
#### **7.2.5. Otros aspectos que influyen en la recepción del mensaje**

De igual forma que en las webs corporativas, hemos estudiado algunas cuestiones que, en redes sociales, pueden influir en cómo se recibe el contenido o publicación: el apoyo con contenido audiovisual, el uso de *hashtags* o etiquetas, y el uso de menciones a otros perfiles de Facebook.

Así, es un dato muy positivo que la totalidad de las publicaciones sobre RSE de las hoteleras en 2015, iban acompañadas de algún tipo de contenido audiovisual. Además, en ocasiones son dos tipos de contenidos los que acompañan al texto de la publicación, por ejemplo, una fotografía y un enlace a una página web.

El Gráfico 27 muestra que lo más común es que la publicación sobre RSE vaya acompañada de una fotografía (60% de las publicaciones totales de las cadenas estudiadas) o de un enlace a la propia web de la cadena o a la web de alguno de sus hoteles (26,7% de las publicaciones). Algo menos frecuente es el acompañar el contenido de un enlace a una web externa (23,3%) como puede ser la web de una noticia de interés, o la web de una organización con la que la compañía colabore. Por último, en tan solo el 7% de las publicaciones se utiliza un vídeo.

**Gráfico 27.** Porcentaje de uso de contenido audiovisual en las publicaciones de RSE. Fuente: elaboración propia.



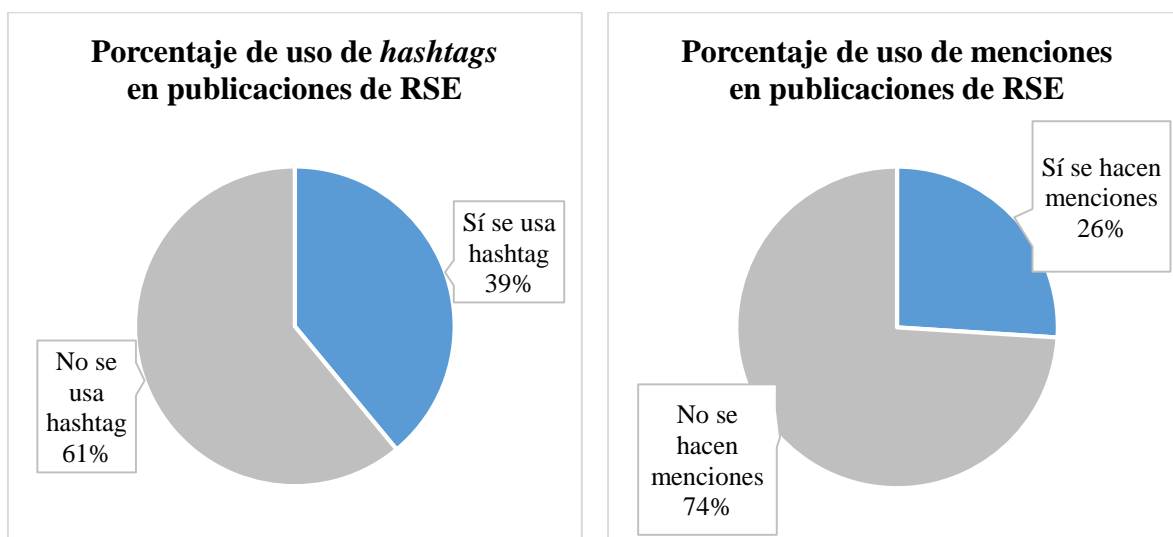
El contenido audiovisual que acompaña a la publicación potencia su atractivo y refuerza el mensaje (Gómez y Chalmeta, 2013) especialmente si se trata de fotografías o vídeos; así como su credibilidad, si hablamos de enlaces a webs tanto propias como externas en las que se amplíe la información. Por ello, creemos que estos datos son muy positivos en la estrategia de comunicación de RSE de las hoteleras.

También es relativamente frecuente el uso de *hashtags* o etiquetas entre las cadenas estudiadas, una funcionalidad que surgió en la red social Twitter pero que se ha trasladado también a Facebook, aunque su uso aún no está tan extendido.

Los *hashtags* son etiquetas que se insertan en las publicaciones, colocando sobre la palabra deseada el símbolo de almohadilla (#). Tal y como lo explica Facebook (2016), el uso de etiquetas permite que éstas se conviertan en enlaces, en las que se puede hacer clic, y gracias a las cuales, cualquier usuario encontrará fácilmente todas las publicaciones en las que se ha utilizado dicha etiqueta. Así, si utilizamos el *hashtag* #España en Facebook y hacemos clic en el mismo, podremos ver todas las publicaciones que lo han utilizado.

Se usa al menos un *hashtag*, en el conjunto de cadenas, en un 39% del total de las publicaciones (Gráfico 28) aunque hay dos cadenas que no hacen uso de los mismos en ningún momento: RIU Hotels & Resorts y Palladium Hotel Group.

**Gráficos 28 y 29.** Porcentaje de uso de *hashtags* y menciones en las publicaciones de RSE. Fuente: elaboración propia.



Generalmente, los *hashtags* hacen referencia a un programa de RSE (por ejemplo, #HotelsWithAHeart de NH Hotel Group o #IberostarPiensaVerde de Iberostar Hotels & Resorts). Es interesante la estrategia de Meliá Hotels International, pues en ocasiones utiliza el *hashtag* #RSC (Responsabilidad Social Corporativa) en sus publicaciones en el ámbito,



cuestión que creemos es positiva, pues todo aquel que esté buscando información sobre el tema en Facebook, dará automáticamente con las publicaciones de la compañía. Así, el alcance de sus publicaciones aumenta considerablemente.

Por su parte, las menciones se utilizan para, valga la redundancia, mencionar a otra persona o grupo que tenga perfil de Facebook. Se realizan colocando el símbolo de arroba (@) delante del nombre del perfil que se desea mencionar. Así, si por ejemplo, Meliá Hotels International menciona a UNICEF, a esta organización le llegará la notificación de que ha sido mencionada.

Como ocurre con los *hashtags*, se genera un enlace en el nombre del perfil mencionado (UNICEF en el ejemplo), y cualquier usuario de Facebook que vea la publicación y pulse en UNICEF, llegará al perfil de esta última organización.

El uso de menciones en los contenidos de RSE de las hoteleras (Gráfico 29) es menos frecuente que el uso de *hashtags*, ya que se utilizan en un 26% de las ocasiones que se publica contenido sobre RSE. Todas las cadenas, excepto Iberostar Hotels & Resorts, realizan menciones. Frecuentemente mencionan a los perfiles específicos de algunos hoteles (NH Collection, Barceló Formentor...) cuando se realiza alguna acción en los mismos; a las organizaciones y fundaciones con las que colaboran (UNICEF España, Oxfam Intermón...) o a sus propias fundaciones (Fundación Barceló).

El uso de menciones también es adecuado, pues cuando se menciona a otro perfil, éste puede compartir con sus fans el contenido en el que ha sido mencionado, aumentando el alcance y la visibilidad del mismo.

### **7.3. Entrevistas en profundidad**

Teniendo en cuenta los diferentes temas que se discutieron con los responsables de RSE durante las entrevistas en profundidad, se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación, divididos en tres bloques.

#### ***7.3.1. RSE en las compañías: recorrido, presencia y principales compromisos***

Las tres personas entrevistadas coincidieron en explicar que la responsabilidad social empresarial surgió en sus empresas, en un principio, o bien como filantropía, o bien muy cercana a Recursos Humanos y medio ambiente. Así, por lo tanto, la RSE en las compañías hoteleras surge a partir de los ámbitos social y medioambiental, ámbitos en los que incluso ya se realizaban acciones puntuales, sin estar éstas etiquetadas bajo la etiqueta de “responsabilidad social empresarial”.

En general, se trata de pasar de la realización de acciones a la implementación de una estrategia que tenga en cuenta a todos los *stakeholders* o al negocio en general:

*“Nosotros empezamos a finales del 2011, con la voluntad de crear una estrategia de responsabilidad social. Porque acciones aisladas, que tuvieran que ver con la sostenibilidad, ya se realizaban”* (Entrevistado 1, en adelante E1).

*“La RSC en Meliá, como empresa familiar que nace con una serie de valores interiorizados en la propia esencia de la compañía, empieza como filantropía”* (Entrevistado 2, en adelante E2).

*“Se comenzó con RSC a finales de 2006, en un momento de cambio interno en el que se vio la oportunidad de, desde RRHH, ampliar el foco a todos los stakeholders. El presidente detectó fundamentalmente la oportunidad medioambiental. Ya existía alguna iniciativa de acción social por parte del departamento de comunicación, y realmente lo que hicimos fue hacerlo extensivo a toda la cadena”* (Entrevistado 3, en adelante E3).

Las compañías creen que se ha avanzado considerablemente desde entonces, y en la actualidad, se está en un modelo mucho más estratégico y profesionalizado, o se tiende al mismo. La intención de los departamentos de RSE es conseguir que la disciplina sea intrínseca al negocio y que la alta dirección (tanto la corporativa como en los hoteles) sienta como propia la responsabilidad corporativa:

*“Desde finales del 2011 [momento en el que se crea el departamento de RSC] hemos ido dando pasos. En estos casi cinco años hemos intentado que la sostenibilidad, o lo que yo llamo la decisión responsable, acabe siendo intrínseca en la gestión del directivo, de la misma manera en que lo es la calidad”* (E1).

*“La evolución ha sido exponencial. La evolución del marco de la RSC ha ido siempre ligada al marco estratégico de la compañía, es decir, dentro de las líneas o de los enfoques estratégicos de la compañía (...) Hoy es muchísimo más profesional. La RSC no se puede convertir en algo que vaya en paralelo al negocio”* (E2).

*“Hemos ido caminando desde 2006 [momento en el que se crea el departamento de RC] y hasta la fecha hacia un modelo tremendamente profesionalizado y comprometido a nivel de compañía. Actualmente, desde febrero de 2015 tenemos una comisión en el Consejo de Administración que se compromete a hacer un seguimiento de todos los planes de RC. Ya no*

*solamente estamos profesionalizados hacia abajo, sino que en la actualidad es una exigencia de gobierno corporativo de la compañía” (E3).*

Existe cierta discrepancia entre las compañías a la hora de escoger el término que, a su parecer, engloba mejor lo que significa la RSE en la actualidad. Para algunas, se tiende a la sostenibilidad, aunque otras opinan que este término cuenta aún con el halo medioambiental. Sin embargo, todas las personas entrevistadas coinciden en que el término Responsabilidad Social Corporativa se asocia exclusivamente al ámbito social, aunque signifique mucho más que eso, y por ello, de alguna manera se intenta superar este concepto:

*“Nuestro departamento se denomina Responsabilidad Social Corporativa, pero en ocasiones, cuando hablamos de responsabilidad social, se asocia solo a temas sociales, a acción social, y no es correcto. Aunque a nivel corporativo nuestra área se llama RSC, cuando hablamos de ello, actualmente hablamos de sostenibilidad. Me encuentro más cómoda con el concepto de sostenibilidad y me parece más sencillo de explicar a cualquiera” (E1).*

*“Aunque en el departamento aparece RSC, es un término que quiero eliminar. Nosotros hoy por hoy hablamos ya mucho más de reputación, interna y externa. RSC o desarrollo sostenible son conceptos que llevan a equívoco. La gente, cuando hablas de RSC, piensa exclusivamente en medio ambiente y en social, y así se pierde una parte muy importante, que no tiene que ver con eso. Se debe hablar más de reputación corporativa, de responsabilidad corporativa, de responsabilidad empresarial...conceptos que abarcan mucho más” (E2).*

*“La cuestión del término fue el primer issue que tuvimos cuando creamos el departamento. Estoy más a favor del término de Responsabilidad Corporativa: desde el punto de vista organizativo, creo que dice más. En mi opinión, sigue sin entenderse la sostenibilidad sin que tenga un halo medioambiental, y no me parece que refleje la responsabilidad de la compañía” (E3).*

En cuanto al lugar que ocupa el departamento de RSE en el organigrama, existen diferentes opciones: en unas ocasiones depende de la alta dirección, y en otras de otros departamentos, como comunicación. En los casos en los que depende directamente de los mandos más altos de la organización, las personas entrevistadas destacan la buena acogida de las cuestiones puestas en práctica, gracias a ese apoyo de los directivos:

*“En nuestro caso, el departamento depende directamente de propiedad. No tenemos presidencia, sino que existen dos consejeros delegados: Carmen Riu y Luis Riu, y RSC depende*

*directamente de Carmen Riu. Es un factor importantísimo en el éxito de cuanto emprendemos, porque lleva el respaldo de la alta dirección” (E1).*

*“En Meliá depende de la alta dirección, pero además, está ligada a la visión estratégica – yo misma llevo el Plan Estratégico de la compañía – y también está muy próxima a comunicación. Creo que bajo esa perspectiva se reducen las debilidades” (E2).*

*“El departamento de RC, en este momento y desde hace tres años, depende de comunicación. En su momento nació dependiendo de RRHH, y en otro momento, dependió de Secretaría General, pero ahora, efectivamente, depende de comunicación” (E3).*

Los departamentos de RSE resumen la actividad de la disciplina en sus compañías de formas diferentes. En las empresas cotizadas, en general, se trata de una actividad muy profesionalizada y con un gran camino recorrido. Por el contrario, en RIU Hotels & Resorts la actividad se centra principalmente en la minimización de impactos dañinos:

*“En RIU se intenta que la actividad tenga el menor de los impactos; de momento, nos estamos centrando en minimizar los impactos que generamos” (E1).*

*“En nuestra compañía entendemos que RSC es cumplir con los compromisos adquiridos, frente a los diferentes grupos de interés, cubriendo sus expectativas, manteniendo el alineamiento con la cultura y valores de Meliá Hotels International” (E2).*

*“Es el cómo gestionar nuestro negocio hotelero incorporando criterios éticos, sociales y medioambientales, a la gestión de la compañía, para mejorar la relación y la reputación con nuestros stakeholders. Ese es el objetivo, que tus stakeholders estén satisfechos, y que te genere un rédito: que esos grupos de interés te elijan” (E3).*

Resumiendo muy brevemente los compromisos en materia de RSE de las hoteleras, éstos generalmente giran en torno a las cuestiones de sociedad, empleabilidad, medio ambiente y ética:

*“Hemos diseñado una estrategia, llamada Green & Human [ver página 71], y formada por 12 compromisos sociales y medioambientales, que resume todas nuestras políticas” (E1).*

*“La compañía recientemente decide desarrollar su marco conceptual de visión estratégica, bajo una serie de seis pilares [ver página 74]: Derechos Humanos e Infancia, Empleabilidad, Cambio Climático y Desarrollo Local, Universidad y Conocimiento, Cultura y Liderazgo y Reconocimiento” (E2).*

*“Recientemente hemos trabajado un nuevo plan estratégico de RC 2016-2018, y hemos definido cuáles son nuestros compromisos [ver página 76]: negocio responsable, clientes, personas, comunidad, sostenibilidad, y un eje transversal de comunicación” (E3).*

Por último, en cuanto a la existencia de políticas de RSE o sostenibilidad, existen, de una u otra forma, en todas las compañías, sean separadas entre sí, o una política conjunta que englobe todas las cuestiones de RSE:

*“No hay una política de RSE o sostenibilidad en general. Optamos por la no política integrada, tenemos cada una por separado: medio ambiente, RRHH, comunidad local, protección de menores, calidad, y seguridad y salud” (E1).*

*“Contamos con una política de Sostenibilidad que sigue vigente, pero estamos en periodo de revisarla, y en mi opinión, aunque los principios sean los mismos, tendrá un grado de compromiso mayor, dada la evolución de la reputación en Meliá” (E2).*

*“Un hito del año 2015 es la elaboración y posterior aprobación por el Consejo de Administración de la política de Responsabilidad Corporativa” (E3).*

### **7.3.2. Retos en materia de RSE**

Al comentar los retos a los que se enfrenta la disciplina, en general y en el sector hotelero, las compañías detectaron cuatro grandes retos (Ilustración 26):

**Ilustración 26.** Retos de la RSE en el sector hotelero. Fuente: elaboración propia.



En cuanto a la necesidad de ligar la RSE al negocio, las compañías entrevistadas creen que se encuentran en el proceso de lograr dicha integración:

*“La RSC en RIU la entiendo como parte de la decisión del negocio. Así debería ser, y estamos en ello. En algunos destinos se ha conseguido y además con creces, pero no en todos... estamos en ello. Hay gente que no cree en esto, tienes que luchar contra esas barreras” (E1).*

*“Mientras no se tenga un modelo en donde se pueda demostrar esa aportación de valor, es muy difícil que la RSC tenga recorrido, o con cierta estabilidad. Se trata de integrar la visión del negocio y la visión de la RSC, y de generar valor, tanto a la compañía como a los diferentes stakeholders (...) de hacer que esto no sea un añadido, sino algo que está en la esencia de cualquier concepto que estés manejando. Cuando todas las iniciativas salgan de los diferentes departamentos, la empresa tendrá interiorizado el modelo, y el departamento de RSC no tendrá nada que hacer” (E2).*

*“La responsabilidad corporativa, para que los directivos la entiendan, tiene que estar muy ligada al negocio” (E3).*

Relacionado con lo anterior, una cuestión específica del sector que las personas entrevistadas opinan que es clave, es conseguir la convicción del director de cada uno de los hoteles, pues, al fin y al cabo, son quienes llevan a cabo las acciones de RSE. Para las hoteleras, si el director de hotel “hace suya” la RSE, los proyectos salen adelante de forma mucho más sencilla:

*“Creo que el puesto más estratégico para cualquier cuestión en nuestro sector, es el de director/a de hotel. La dirección del hotel es clave para que las cosas arranquen y funcionen, y acabes poniendo las piedras del proyecto donde tienen que estar” (E1).*

*“Cuando un director de hotel pensara de verdad en términos de responsabilidad corporativa, no tendríamos que existir. Realmente, el que ejecuta las acciones es el director de hotel. El reto es que llegue hasta el nivel de hotel, que a ese nivel tengan ownership, propiedad de los compromisos” (E3).*

En cuanto a la comunicación, los departamentos consultados coinciden en la importancia de adaptar cada cuestión a cada público, y de tener muy en cuenta los diferentes canales y formatos a la hora de comunicar cuestiones responsables, pues en ocasiones el reto es tangibilizar la RSE para que ciertos públicos comprendan su valor:

*“Hay que hablar de la sostenibilidad de forma muy práctica: nuestra gente necesita que sean cuestiones tangibles, cosas que puedan aplicar, y que podamos corregir. Hay que invertir en formación y explicarle a la gente...e involucrarles de forma divertida” (E1).*

*“Creo que tienes que identificar cada oportunidad. Tienes que identificar qué comunicar y en dónde comunicar, lo que no vale es un todo para todos” (E2).*

*“El reto es saberles hablar el idioma y que vean el retorno, porque no son cosas que tengan un resultado inmediato. Hay que tangibilizarlo y bajarlo mucho a nivel de acciones. Considero que es una oportunidad, el saber trasladar la responsabilidad de forma atractiva, porque si no se hace, estamos perdiendo oportunidades” (E3).*

### **7.3.3. Comunicación de la RSE**

En todas las empresas la RSE está presente en los planes de comunicación. Los canales más comunes para comunicarla son las memorias anuales o de RSE, la web, las notas de prensa, las redes sociales, y los contenidos específicos relacionados con RSE y presentes en los propios hoteles, como por ejemplo, vídeos corporativos que se transmiten en las pantallas del hotel, o publicaciones disponibles en las habitaciones que cuentan los compromisos de la empresa:

*“Tenemos, por ejemplo, un compromiso con el departamento de prensa de sacar 12 notas al año, invertimos en formación para empleados, en los hoteles hay tótems digitales en los que los clientes pueden informarse de cuestiones de RSE...” (E1).*

*“Las cuestiones de RSC se incluyen en los planes de comunicación, trabajamos conjuntamente. La RSC es algo muy permanente en las comunicaciones de Meliá, desde todos los ámbitos y en todos los canales” (E2).*

*“Ahora, con este nuevo plan estratégico de RC, precisamente hemos hecho un esfuerzo especial en desarrollar la línea transversal de comunicación (...) no comunicar en el siglo XXI es una pérdida de oportunidad de negocio” (E3).*

Todas las personas entrevistadas creen que se podría hacer un mayor esfuerzo en comunicación, con una mayor relación con el departamento de Comunicación y poniendo en valor lo que se ha venido realizando:

*“En mi opinión, la comunicación es un punto débil de la empresa (...) creo que desde RSC deberíamos compartir muchos más contenidos con comunicación” (E1).*

*“En varios momentos del departamento he entendido que es un error no comunicar (...) para poder gestionar bien, tengo que comunicar” (E3).*

Entrando ya en los canales de comunicación estudiados en la fase primera de esta investigación, las tres personas entrevistadas opinan que la web es un canal informativo y corporativo, y unidireccional. En este sentido, se entiende como canal al que los diferentes públicos acuden para obtener información general de la empresa y sobre sus compromisos en RSE:

*“En la web, intentamos ser bastante sencillos, y contar, de cada aspecto, el compromiso, lo que he conseguido, y lo que voy a hacer el año siguiente” (E1).*

*“En materia de RSE, creo que la web sirve para comunicar el informe anual y otros aspectos que tengan que ver con la compañía, pero no es un modelo de diálogo. Es más una herramienta de consulta (...) es algo mucho más estable y sirve más como información y consulta. Es unidireccional. En ese sentido, no es un modelo relacional” (E2).*

*“Creo que la web es más conceptual. Es un canal informativo, pero a un nivel corporativo, aunque eso no quita para que puedas poner contenidos que faciliten a la hora de comunicar, como un vídeo” (E3).*

En cuanto a las redes sociales, se consideran un canal más bidireccional o relacional. En referencia a la superioridad, en los contenidos de RSE en Facebook, del ámbito social, se dan diferentes argumentos, pero en general, las personas entrevistadas no creen que la parte social de la RSE interese más a la sociedad en general que otros ámbitos:

*“Yo creo que la acción social se cuenta más porque tenemos la mentalidad de que funciona mejor que el resto. Aunque, de todas formas, la realidad es que en RIU tenemos más proyectos en acción social. La dedicación es otra cuestión, porque los proyectos medioambientales exigen mayor dedicación” (E1).*

*“Creo que es un problema del concepto. RSC se asocia con medio ambiente y con social, y el proceso de maduración de la sociedad es pensar de diferente forma (...) Aunque posiblemente las compañías tendríamos, quizá, que reenfocar el mensaje” (E2).*

*“Quizá se comuniquen menos cuestiones medioambientales porque el departamento de Medio Ambiente no depende, como el de Responsabilidad Corporativa, del de Comunicación, y al final, fluyen menos la información y las relaciones. Recientemente acabo de consolidar en mi responsabilidad también la parte de comunicación medioambiental. No creo que interese más la acción social, sino que en ocasiones es un tema de descoordinación” (E3).*



## **8. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO**

A continuación se presentan las conclusiones del trabajo realizado. En el primer apartado, se ofrecen una serie de conclusiones en función de los objetivos marcados al inicio de la investigación, exponiendo brevemente la información destacada obtenida, tanto a través de la revisión de la literatura en el marco teórico, como a través de la investigación posterior realizada. En un segundo apartado, se presentan las consecuencias de la investigación: las principales aportaciones realizadas y sus implicaciones para las compañías del sector hotelero.

### 8.1. Conclusiones en función de los objetivos

En la Tabla 23 se presentan cada uno de los objetivos marcados, y a través de qué parte de la investigación se han cumplido.

Objetivo general	Objetivos específicos
<p>Conocer qué, cómo y a través de qué canales se comunica la RSE en el sector hotelero, con el fin último de ayudar, tanto a las empresas de la muestra como al resto del sector, a construir o perfeccionar su estrategia de comunicación de RSE</p> <p><b>Cumplimiento:</b> Marco teórico + fases 1 y 2 de la investigación</p>	<p>Conocer qué temas relacionados con RSE comunican mayoritariamente las cadenas hoteleras</p> <p><b>Cumplimiento:</b> fase 1 de la investigación</p>
	<p>Descubrir qué canales usan principalmente las cadenas para dar a conocer su RSE</p> <p><b>Cumplimiento:</b> fase 2 de la investigación</p>
	<p>Determinar qué tipo de contenidos relacionados con RSE tienen mayor acogida en Facebook</p> <p><b>Cumplimiento:</b> fase 1 de la investigación</p>
	<p>Conocer qué tipo de comunicación de la RSE se realiza en las webs de las cadenas</p> <p><b>Cumplimiento:</b> fases 1 y 2 de la investigación</p>
	<p>Conocer los retos a los que se enfrenta la RSE y su comunicación en el sector hotelero</p> <p><b>Cumplimiento:</b> fase 2 de la investigación</p>
	<p>Identificar los errores en materia de comunicación de la RSE y ofrecer una propuesta de mejora en esos casos</p> <p><b>Cumplimiento:</b> fases 1 y 2 de la investigación</p>

**Tabla 23.** Objetivo general y objetivos específicos y su cumplimiento. Fuente: elaboración propia.

El objetivo general planteado en el epígrafe cuatro de este trabajo era el de “conocer qué, cómo y a través de qué canales se comunica la RSE en el sector hotelero, con el fin último de ayudar, tanto a las empresas de la muestra como al resto del sector, a construir o perfeccionar su estrategia de comunicación de RSE”. Para cumplirlo, en primer lugar, a través del marco teórico, se profundizó en las diferentes cuestiones relativas al marco de estudio: la responsabilidad social empresarial, su comunicación, el sector hotelero, y la RSE en dicho sector.

Con este primer acercamiento al objeto de estudio podemos concluir que la responsabilidad social empresarial consta, generalmente, de tres o cuatro ámbitos: social, medioambiental, corporativo y económico, cada uno de los cuales formados por diferentes aspectos como empleabilidad, relaciones con *stakeholders*, o acción social.

En cuanto a la comunicación de la misma, las empresas pueden abordarla desde dos enfoques (Golob et al, 2013): un enfoque funcionalista, en el que la RSE se considera una herramienta más para construir reputación, y uno constitutivo o constructivista, donde se tienen en cuenta las necesidades de los *stakeholders* y la RSE funciona como agente de cambio y de construcción de sentido dentro de la empresa.

Por último, en referencia al sector turístico, se trata de uno de los sectores más importantes en España: representó en 2015 el 11,7% del PIB del país (Excelltur, 2015), y dentro del mismo, el hotelero es uno de los subsectores más importantes. Para Alles y Marqués (2011) es un sector que puede beneficiarse mucho de la puesta en marcha de la RSE, debido a sus grandes impactos sobre el entorno, tanto positivos como negativos. En cuanto a la comunicación de la misma, investigaciones previas (Pérez y Rodríguez, 2015) detectaron ya que las herramientas más frecuentes para transmitir la RSE a los grupos de interés son la sección de prensa de las webs, webs específicas de RSE, el redireccionar a otros organismos, los medios de comunicación especializados, y las memorias de RSE. Por otro lado, los ámbitos más mayoritariamente comunicados son el social y el medioambiental.

Tras la realización del marco teórico, se desarrolló la investigación, compuesta por las fases 1 y 2, que permitió el cumplimiento de los objetivos específicos.

**Objetivo:** conocer qué temas relacionados con RSE

comunican mayoritariamente las cadenas hoteleras

**Conclusión:** temas sociales y medioambientales, mayoritariamente

Los temas más frecuentemente comunicados en los canales estudiados son aquellos relativos a los ámbitos social y medioambiental, tanto en las webs corporativas como en la red social Facebook.

Esta conclusión coincide con lo descubierto por otros autores (Gómez y Chalmeta, 2013; Pérez y Rodríguez, 2015) y nos permite inferir que la comunicación de la RSE en el sector hotelero, por más que las compañías argumenten que la responsabilidad social empresarial va mucho más allá, permanece muy relacionada con acción social.

**Objetivo:** descubrir qué canales usan principalmente las cadenas para dar a conocer su RSE

**Conclusión:** webs corporativas, redes sociales, notas de prensa,  
publicaciones específicas y memorias de RSE

A través de la fase 2 de la investigación, se ha descubierto que, en general, las cadenas utilizan las webs corporativas, las notas de prensa, las redes sociales y las memorias de RSE para comunicar su estrategia y acciones en responsabilidad social empresarial, además de los contenidos y publicaciones destinados a los clientes que se pueden encontrar en los hoteles. Sin embargo, ya que esta conclusión es consecuencia de una técnica cualitativa como la entrevista en profundidad, no puede extrapolarse a todas las cadenas hoteleras españolas.

**Objetivo:** Determinar qué tipo de contenidos relacionados  
con RSE tienen mayor acogida en Facebook

**Conclusión:** todos los ámbitos, excepto el económico (inexistente) interesan

Se ha observado que, si bien las publicaciones “top” de las compañías (es decir, las de mayor éxito) pertenecen al ámbito social, los ámbitos medioambiental y corporativo gozan de una media de interacciones muy alta, que en algunas cadenas supera al ámbito social.

Refiriéndonos a cuestiones concretas que gustan en la red social Facebook, hemos observado que aquellos asuntos que se pueden comunicar acompañados de un contenido audiovisual atractivo y/o impactante, como una fotografía o un vídeo, suelen tener mayor cantidad de interacciones. Asimismo, atraen aquellos contenidos, especialmente a grupos de interés como clientes o empleados, en los éstos que hayan participado directamente, que hayan podido experimentar o que sientan cercanos. Ejemplos de ello son el aprovechamiento de los días internacionales o mundiales para la celebración en los hoteles de actos relacionados con la cuestión en concreto (Ilustración 27) o la difusión de actividades tanto internas como externas en las que hayan participado o puedan participar los grupos de interés (Ilustración 28).

Destacan las publicaciones, como vemos, con un componente emocional, humano, o más personal, en las que se comuniquen los logros incluyendo a quienes los hicieron posible, generalmente los empleados (Ilustración 29).

**Ilustraciones 27, 29 (izq.) y 28 (dcha.).** Publicaciones de gran éxito en la red social Facebook.  
Fuente: Meliá Hotels International (2015), NH Hotel Group (2015) y Grupo Iberostar (2015).



**IBEROSTAR Hotels & Resorts**  
19 de octubre de 2015 · 🌐

Os informamos que el próximo sábado día 24 de octubre, el complejo IBEROSTAR Playa Paraíso e IBEROSTAR Bávaro han organizado una carrera en apoyo a la lucha contra Cáncer de mama, en la cual podrán participar los huéspedes y empleados. ¡Os animamos a sumarnos a esta buena causa! #IBEROSTAR4Change



**Objetivo:** conocer qué tipo de comunicación de la RSE se realiza en las webs de las cadenas

**Conclusión:** comunicación basada en compromisos, herramienta unidireccional

En las webs corporativas de las cadenas hoteleras también predominan los ámbitos social y medioambiental. Asimismo, se ha apreciado, tanto a través de la primera fase de la investigación como de la segunda, que la web corporativa se entiende como una herramienta eminentemente unidireccional, a la que los públicos pueden acudir para obtener información sobre la compañía y sus compromisos en RSE, pero no como una herramienta que pueda servir para cuestiones más bidireccionales como las relaciones con los *stakeholders*.

Sin embargo, se ha percibido que la comunicación de la RSE en webs está muy centrada en la difusión de los compromisos de la empresa en los diferentes ámbitos, y no se comunican tanto los logros o resultados, que quizá servirían para tangibilizar o hacer más creíble la estrategia de RSE.

**Objetivo:** conocer los retos a los que se enfrenta la RSE  
y su comunicación en el sector hotelero

**Conclusión:** la medición de la RSE, su comunicación, su integración  
en el día a día de la empresa, y la sensibilización de los diferentes públicos

A través de las entrevistas en profundidad, se han conocido claramente los retos a los que, a tenor de los profesionales entrevistados, se enfrenta el sector hotelero en materia de responsabilidad social empresarial. Uno de ellos es precisamente la comunicación de la RSE, así como la medición de la misma, ambos desafíos muy interrelacionados, pues si mejoran los sistemas de gestión y medición, también se simplificará la tarea de comunicar los resultados en RSE.

En cuanto a la comunicación, además, las compañías opinan que lo importante es conocer bien a cada grupo de interés, con el fin de adaptar la comunicación a sus necesidades, y también conocer adecuadamente cada canal, para adaptar las informaciones a cada formato.

Como tercer reto, se hace necesaria la integración de la RSE en la empresa, en las decisiones diarias de cada uno de los empleados, cuestión que pasa necesariamente por el cuarto reto: conseguir la sensibilización de los grupos de interés. La RSE debe estar ligada al negocio, y no ir en paralelo al mismo, comentan los departamentos consultados. Y ello significa que la RSE pueda ser una herramienta para la creación de valor, pero también, que suponga una oportunidad para la empresa. Por ejemplo, que gracias a la realización de una memoria de RSE y al correcto reporte de indicadores a través de la misma, un gran cliente elija a la cadena hotelera. O la puesta en marcha de un proyecto que no solo impacte positivamente en el entorno, sino también en la compañía.

**Objetivo:** identificar los errores en materia de comunicación de la RSE y ofrecer una propuesta de mejora en esos casos

**Conclusión:** diferentes términos que confunden, contenidos no actualizados, diseño obsoleto que no ayuda a la efectividad del mensaje, falta de comunicación con datos, falta de contenido audiovisual atractivo, falta de participación en Facebook

Principalmente en la fase 1 de la investigación, a través de los dos análisis de contenido realizados, pero también gracias a la segunda fase, se han detectado algunas cuestiones mejorables en relación a la comunicación de la RSE.

En las webs corporativas, en primer lugar, se ha observado el uso de diferentes términos en la pestaña del menú de contenidos y en el título del apartado, una vez hecho click. Es decir, que, por ejemplo, en el menú de contenidos se dice “Responsabilidad Social Corporativa”, y una vez dentro del apartado, éste tiene un título diferente, como “Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad. Esta mezcla de términos puede confundir a los visitantes de la web y se puede corregir fácilmente.

Por otro lado, en ocasiones, los contenidos sobre RSE están verdaderamente desactualizados en la web, cuestión que puede dar una impresión de dejadez o incluso falta de acción por parte de la empresa, máxime cuando otros apartados, como el de historia de la compañía o la sala de prensa, sí se encuentran actualizados. Es comprensible que las compañías comuniquen cuestiones de los últimos años, pero en nuestra opinión, se debe dar prioridad a las acciones o estrategias puestas en marcha recientemente.

Como ejemplo de contenidos que quedan desactualizados podemos destacar, en primer lugar, la comunicación de Planes Estratégicos que se han cumplido hace más de 3 años (Ilustración 30) como si fueran recientes y aún no hubiesen acabado. En este sentido, parece que la empresa se ha preocupado durante esos años de la RSE pero luego ha quedado olvidada, cuestión que hace un flaco favor a la cantidad de proyectos que, probablemente, se han puesto en marcha desde entonces. Es comprensible que no se establezcan planes estratégicos continuamente, pero quizá, una vez pasado el año de cumplimiento, la compañía se puede centrar en comunicar los logros obtenidos durante los años de duración del plan, usando tiempos verbales imperfectos para que se intuya que ha habido un seguimiento y una evaluación de los objetivos planteados.

**Ilustración 30.** Ejemplo de contenido desactualizado: “nuevo” Plan Director 2011-2013.  
Fuente: NH Hotel Group (2016a).



Otro ejemplo de contenido desactualizado lo encontramos en la página principal del apartado de Responsabilidad Corporativa de Meliá, compañía que informa de una reducción de la huella de carbono respecto a 2011 sin especificar la fecha del cálculo del dato, de modo que pudiera entenderse que se trata de un dato actual (Ilustración 31). Sin embargo, con ayuda de la herramienta online *Wayback Machine*, que nos muestra la apariencia de una página web en diferentes momentos del tiempo, se ha podido comprobar que esta imagen ha permanecido idéntica desde al menos julio de 2013. Se trata, además, de un dato que la compañía reporta cada año en su informe anual, por lo que no se entiende la desactualización del mismo.

**Ilustración 31.** Ejemplo de contenido desactualizado: dato sobre la huella de carbono.  
Fuente: Meliá Hotels International (2016a).





Por último, también nos encontramos en algunos casos con enlaces antiguos (Ilustración 32), como en el subapartado de Empleados del apartado de RSE de la web de NH Hotel Group, en el que se ofrece un enlace a la Memoria Corporativa de 2012, cuando, en la página principal de la web y en otros apartados se ofrece el enlace a la última memoria publicada, la de 2015, además de otras posteriores a 2012 (la de 2014 y la de 2013).

**Ilustración 32.** Ejemplo de contenido desactualizado: enlace a una memoria anterior.  
Fuente: NH Hotel Group (2016a).



Por otro lado, como ya se comentó en los resultados, se ha detectado que las cadenas hoteleras comunican ampliamente sus compromisos en materia de RSE, pero se echa en falta en ocasiones la comunicación de resultados concretos en cada uno de los ámbitos. Ello dotaría a las estrategias de RSE de mayor credibilidad, y ayudaría a tangibilizar los diferentes compromisos que, sin la comunicación de resultados, se quedan en una fase conceptual.

Por último, se ha observado que, en ocasiones, no se aprovecha completamente todo el potencial que actualmente ofrece una web. Así, algunas cadenas hoteleras cuentan con contenidos interesantes que, por el formato elegido, pierden parte del atractivo. Un ejemplo de ello es el apartado de Sostenibilidad de RIU Hotels & Resorts (Ilustración 33), con un contenido correcto en materia de medio ambiente y sociedad, y que por el formato elegido, no alcanza toda su efectividad. Se echan de menos fotografías que fortalezcan la información, por ejemplo, y, en general, webs más creativas e interactivas, como la ya comentada web dedicada a medio ambiente de NH Hotel Group.

**Ilustración 33.** Apartado “Medio Ambiente” de la web dedicada a sostenibilidad de RIU Hotels & Resorts. Fuente: RIU Hotels & Resorts (2016a).



Saliendo de España pero no del sector hotelero, una web que consideramos *best in class* es la de Hilton Worldwide (Ilustración 34). Al final, el contenido es el mismo que el de RIU Hotels & Resorts, pero los formatos elegidos a una cadena le hacen brillar, y a la otra, ser más de lo mismo.

**Ilustración 34.** Apartado de Responsabilidad Corporativa de la web de Hilton Worldwide. Fuente: Hilton Worldwide (2016).



Esta web nos sirve, además, como ejemplo de cómo comunicar con datos actualizados (Ilustración 35) haciendo que éstos se conviertan en el centro de la comunicación, y sin que resulten complicados o pesados de leer.

**Ilustración 35.** Sección de Medio Ambiente del apartado de Responsabilidad Corporativa en la web de Hilton Worldwide.  
Fuente: Hilton Worldwide (2016).



La conclusión final al observar estos ejemplos es que la presentación de los contenidos no lo es todo, pero sí es parte importante a la hora de que la RSE sea creíble y efectiva.

En el caso de las redes sociales, y aunque ya se ha comentado anteriormente, creemos que la comunicación puede mejorar considerablemente si, en primer lugar, la compañía conoce el perfil o perfiles de públicos existentes entre sus fans, para segmentar la comunicación y ofrecer contenidos que realmente interesen.

Por otro lado, se hace necesaria la inclusión de contenido audiovisual relevante que ayude a la efectividad del mensaje. No se trata de conseguir que los contenidos de RSE sean virales, sino de que gracias a una fotografía o vídeo atractivo, el mensaje quede reforzado y pueda llegar a un público que quizá de otra manera no se hubiera interesado por él.

Por último, la escasa cantidad de comentarios en las publicaciones nos demuestra que, o bien el público no quiere participar porque no está interesado en la RSE, o bien las compañías no tienen como objetivo generar ese diálogo.

En nuestra opinión, se trata de un círculo vicioso: el público en general no sabe lo que es la RSE, y las empresas fallan en “bajar a tierra” su RSE para que el público las conozca. En este sentido, de nada sirve lamentarse de que al público “no le interesa” esto: hay que buscar las fórmulas para que la situación cambie, pues de lo contrario, las compañías están perdiendo una gran oportunidad.

## **8.2. Aportaciones y limitaciones de la investigación realizada**

El estudio realizado ha contribuido, en primer lugar, a ampliar las investigaciones en el campo de la comunicación de la RSE, y especialmente, en el sector hotelero, objeto de estudio que autores como Alles y Marqués (2011) han considerado poco investigado. Además, nos hemos centrado en dos canales de comunicación de importancia creciente para las compañías, como las webs y las redes sociales (Pérez y Rodríguez, 2015).

Se ha confirmado, por otro lado, una cuestión importante ya detectada por otros autores (Capriotti, 2011; Gómez y Chalmeta, 2013), la de que la comunicación de la RSE es unidireccional, al menos en el sector hotelero español: las empresas comunican sus acciones en RSE pero no llegan un diálogo constructivo con sus públicos, ni siquiera en aquellos canales especialmente adecuados para esa bidireccionalidad y participación, como las redes sociales. Sin embargo, creemos que se trata de un proceso largo y de que las compañías hoteleras se encuentran en el camino adecuado para llegar a comunicar de forma efectiva, coherente y transparente su RSE.

Por otro lado, en cuanto a las implicaciones de gestión, el presente trabajo ofrece tanto a las compañías de la muestra elegida como al conjunto del sector, información importante acerca de la comunicación de su RSE: qué se comunica y con qué fuerza, qué contenidos tienen mayor éxito en la red social Facebook, qué fallos de relativamente sencilla corrección se han detectado en la comunicación...

En este sentido, creemos que todas las compañías deberían revisar su comunicación de la RSE, especialmente en las webs corporativas, pues, en nuestra opinión, por cuestiones como la no actualización de contenidos o la falta de datos, el seguramente buen trabajo de muchas empresas en RSE queda desmerecido. Como ya se ha comentado, creemos que las empresas hoteleras deben hacer un gran esfuerzo en conseguir que la RSE sea verdadera, factible y real para sus públicos, y no solo para los más informados, como los accionistas. En esta cuestión, se hace necesaria una revisión de la estrategia de comunicación de la RSE especialmente en materia de diálogo con los grupos de interés y participación de los mismos.

En la actualidad, y recordando los tres tipos de estrategias de comunicación de RSE que definen Morsing y Schultz (2006), la estrategia de información a los *stakeholders*, de respuesta a los *stakeholders* o de involucración de los *stakeholders*, creemos que algunas compañías estudiadas se encontrarían aún en la primera estrategia, y otras, algo más avanzadas, en la segunda estrategia, con algunas pinceladas de la tercera, la ideal. En este sentido, las cadenas hoteleras deben seguir el camino hasta ahora de avance hacia una estrategia en la que la participación de sus grupos de interés sea una realidad.

Por último, creemos que las empresas tienen que adaptar sus contenidos tanto a los grupos de interés, como a los formatos. En nuestra opinión, es mucho más provechoso adaptar un informe anual a un formato web interactivo, como hemos observado en el caso de Hilton Worldwide (ofreciendo siempre su acceso al formato tradicional si se desea) que ofrecer, tan solo, un enlace al informe en formato PDF. No se trata de que la web esté repleta de enlaces a diferentes políticas, informes o códigos, y considerar así que su comunicación es exhaustiva, sino de conseguir que el contenido de esos documentos tan importantes llegue al usuario de la manera más natural posible.

De la misma manera, seguramente se puede comunicar el informe anual a través de redes sociales, si se detectan aquellos contenidos relevantes para el público.

Por otro lado, el presente trabajo no está exento de limitaciones. En primer lugar, la muestra elegida es pequeña, compuesta tan solo de seis cadenas hoteleras líderes en facturación en España. Sin embargo, el diseño metodológico deseado solo era posible con un cantidad limitada de webs corporativas y perfiles de Facebook a estudiar. Además, la investigación se limita a España, sin considerar otros países o cadenas hoteleras.

Por otro lado, también se quedan fuera del estudio otros canales de comunicación importantes como pueden ser las notas de prensa o las memorias e informes de RSE.

En el caso de las webs corporativas, y aunque se han comentado cuestiones relativas al diseño o la usabilidad, no se han considerado en el análisis como tal parámetros importantes en la recepción del mensaje como los anteriores, u otros, como la redacción de los contenidos, que, sin duda, pueden suponer una gran diferenciación.

En el caso concreto de las redes sociales, únicamente se ha estudiado la comunicación en Facebook, quedándose una red social tan importante como Twitter fuera del análisis de

contenido por razones técnicas (la imposibilidad de recuperar los tuits publicados durante el año 2015 entero).

Por otro lado, en próximas investigaciones puede ser interesante incluir entrevistas en profundidad o encuestas no solamente a la fuente de los mensajes (en este caso, las cadenas hoteleras) sino también a los receptores de la comunicación, es decir, los diferentes grupos de interés. Su inclusión en el estudio permitiría la comparación entre lo que las empresas dicen y cómo recogen los *stakeholders* esa información, aportando mayor conocimiento sobre la cuestión.

Por último, en cuanto a las entrevistas en profundidad, y aunque consideramos que la información obtenida es más que suficiente, finalmente no se han podido realizar a las seis cadenas de la muestra, sino tan solo a tres de ellas. Sin embargo, creemos que por nuestra parte hemos insistido al máximo a todas las cadenas hoteleras y facilitado su participación, incluso desplazándonos a otra ciudad para realizar dos entrevista en persona, u ofreciendo otras alternativas, como entrevistas telefónicas o enviando las preguntas por correo para que a través de un documento fuesen respondidas.

## **9. INFORME EJECUTIVO**



## 9.1. Contexto

La comunicación de la responsabilidad social empresarial en el sector hotelero español es un reto patente para las compañías, más aún cuando sus grupos de interés están cada vez más interesados en recibir información de este tipo, pero encuentran difícil su acceso (Holcomb et al., 2007, De Grosbois, 2012).

Los canales online, como las webs corporativas y las redes sociales, son cauces interesantes para las compañías a la hora de comunicar su RSE (Pérez y Rodríguez, 2015), que permiten además cierta participación de los grupos de interés.

Varios autores (Morsing y Schultz, 2006; Capriotti, 2011; Golob et al., 2013 Schoeneborn y Trittin, 2013) han considerado varios enfoques o estrategias a la hora de comunicar la RSE. Un enfoque más funcionalista, unidireccional y táctico, en el que la empresa informa a sus grupos de interés de sus acciones favorables en RSE con el objetivo de que influya positivamente en la reputación; y un enfoque más constructivista, bidireccional y estratégico, en el que la RSE contribuye al cambio interno y a la construcción de responsabilidad y de sentido dentro de la compañía, y los grupos de interés participan y colaboran en temas de responsabilidad social empresarial.

Es a este segundo enfoque al que las grandes compañías tienden cada vez más, pues tan solo aquellas que demuestren comportamientos coherentes y excelentes contarán con la total aprobación de sus grupos de interés.

## 9.2. El estudio

Para la realización del estudio, se ha elegido, como muestra, a las seis principales cadenas españolas por su facturación, según el ranking Hosteltur (2015). Éstas son, por orden en el ranking, RIU Hotels & Resorts, Meliá Hotels International, Iberostar Hotels and Resorts, NH Hotel Group, Barceló Hotels & Resorts y Palladium Hotel Group.

**Ilustración 36.** Logos de las cadenas hoteleras estudiadas. Fuente: elaboración propia a partir de las webs de las cadenas.





Se ha estudiado la comunicación de la RSE de las cadenas hoteleras escogidas en dos canales: las webs corporativas de las cadenas, y sus perfiles corporativos en la red social Facebook. Complementariamente, se han realizado tres entrevistas en profundidad, a profesionales de RSE de tres cadenas de la muestra.

Fase 1: análisis de contenido	Fase 2: entrevistas en profundidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webs corporativas de las cadenas</li> <li>• Perfiles corporativos de las cadenas en la red social Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RIU Hotels &amp; Resorts</li> <li>• Meliá Hotels International</li> <li>• NH Hotel Group</li> </ul>

**Tabla 24.** Fases de la investigación. Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de que la información de las webs corporativas se mantuviera invariable durante el periodo de análisis, se capturaron todas las webs a fecha 11 de enero de 2016. En el caso de los perfiles corporativos en Facebook, se recuperaron todas las publicaciones que las compañías realizaron en el año 2015: un total de 2124 *posts*.

Con los datos recogidos, se pretende:

1. Conocer qué temas relacionados con RSE comunican mayoritariamente las cadenas hoteleras.
2. Descubrir qué canales usan principalmente las cadenas para dar a conocer su RSE.
3. Determinar qué tipo de contenidos relacionados con RSE tienen mayor acogida en Facebook.
4. Conocer qué tipo de comunicación de la RSE se realiza en las webs de las cadenas.
5. Conocer los retos a los que se enfrenta la RSE y su comunicación en el sector hotelero.
6. Identificar los errores en materia de comunicación de la RSE y ofrecer una propuesta de mejora en esos casos.

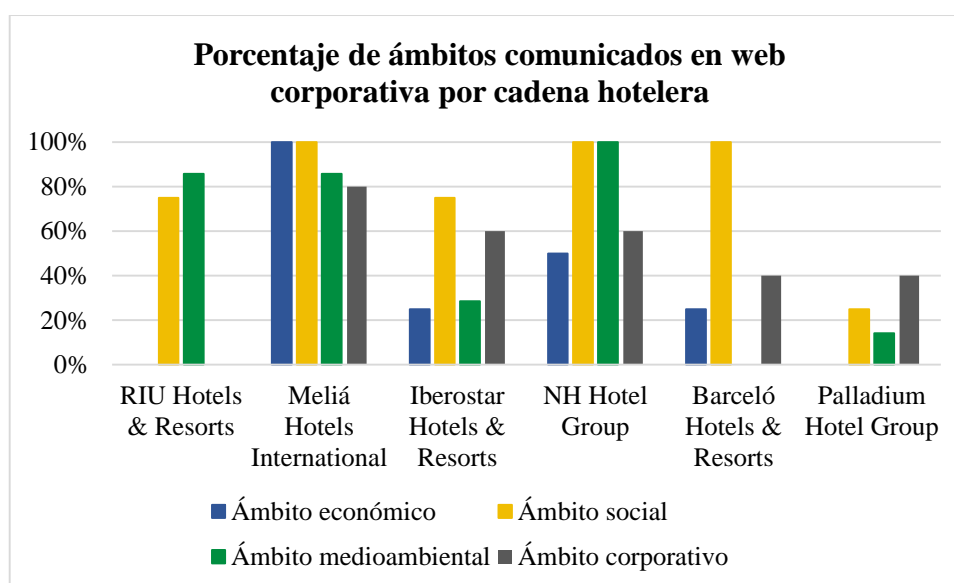
### 9.3. Resultados

#### - ¿Qué temas de RSE se comunican más frecuentemente?

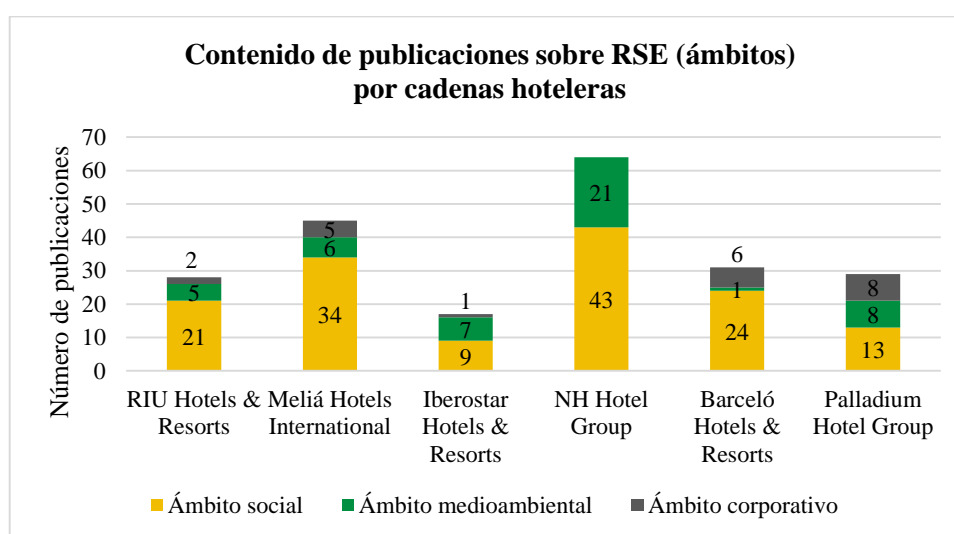
Se catalogaron los temas relacionados con responsabilidad social en cuatro grandes ámbitos: económico, social, medioambiental y corporativo; cada uno de ellos con diferentes aspectos concretos de RSE (ver tabla resumen al final de este informe).

Las compañías hoteleras, tanto en webs como en Facebook, comunican en mayor medida cuestiones relativas a los ámbitos social y medioambiental.

**Gráfico 30.** Porcentaje de ámbitos comunicados en web corporativa por cadena hotelera. Fuente: elaboración propia.



**Gráfico 31.** Contenido de las publicaciones sobre RSE (ámbitos) por cadenas hoteleras. Fuente: elaboración propia.



En Facebook, en el conjunto de cadenas, una media del 10% de las publicaciones de todo el año 2015 trataban sobre RSE, siendo Meliá Hotels International, con un 26,3% de publicaciones versando sobre RSE, la cadena que mayor contenido de este tipo comunicó, en comparación con el total. No se comunicaron cuestiones de tipo económico en Facebook.

- **¿Qué canales utilizan las cadenas para comunicar su responsabilidad social empresarial?**

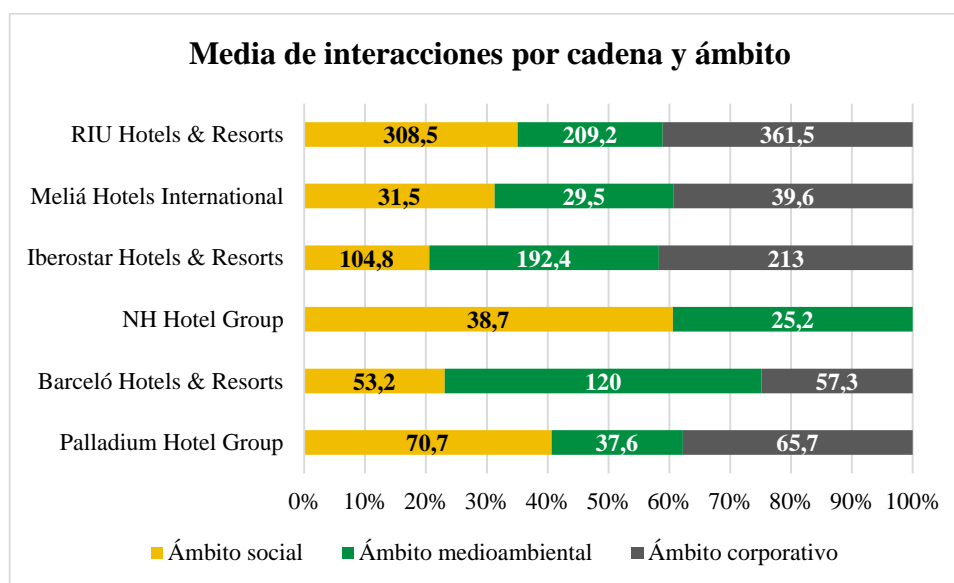
Destacan, entre los canales disponibles, las webs corporativas, las redes sociales, las notas de prensa, las memorias o informes de RSE y otro tipo de informes relacionados, y los contenidos existentes en los hoteles para información de clientes, como tótems digitales y publicaciones.

- **¿Qué contenidos de RSE tienen mayor éxito en Facebook?**

Para todas las cadenas, excepto Iberostar Hotels & Resorts, el *post* de mayor éxito durante el año 2015 (es decir, con mayor cantidad de interacciones: *likes*, comentarios y *shares*) fue del ámbito social.

Sin embargo, y aunque los contenidos de los ámbitos medioambiental y corporativo son menores en número, obtuvieron una media de interacción adecuada, en ocasiones superando al ámbito social.

**Gráfico 32.** Media de interacciones sobre el total, por cadena hotelera y ámbito. Fuente: elaboración propia.

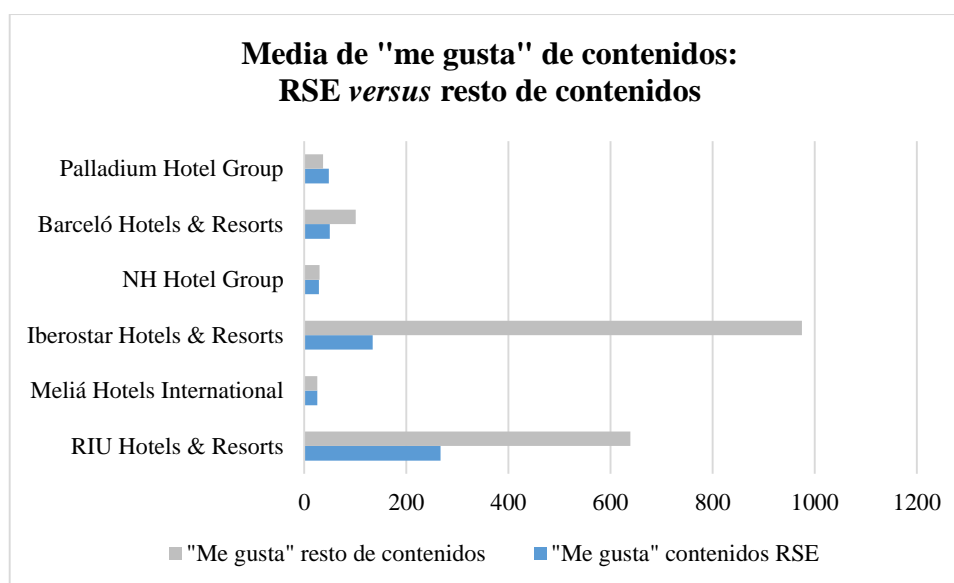


Con todo, la diferencia de interacciones entre los contenidos de RSE y el resto de contenidos es abismal en el caso de algunas cadenas.

Ello puede indicar que el público detecta una falta de coherencia en dichas cadenas. Por otro lado, hay que tener en cuenta que los *posts* sobre RSE tienen que “competir” contra contenidos tan exitosos en redes como promociones, concursos, o fotos atractivas de lugares idílicos.

Algunas cadenas, como Meliá Hotels International o Palladium Hotel Group, sin embargo, obtienen de media más *likes* en sus contenidos de RSE que en el resto de contenido. Otras, como NH, prácticamente obtienen la misma media de “me gusta” en ambos tipos de contenidos.

**Gráfico 33.** N° de “me gusta” de contenidos RSE *versus* “me gusta” de resto de contenidos. Fuente: elaboración propia.



#### - ¿Qué tipo de comunicación de la RSE se realiza en las webs de las cadenas?

En las webs corporativas, el tipo de comunicación realizada es unidireccional. Es una herramienta que las compañías entienden como de información y consulta. Es frecuente la comunicación de compromisos en RSE, pero no tanto la difusión de datos concretos que ayuden a “bajar a tierra” el compromiso.

La exhaustividad en la comunicación de los contenidos difiere: las compañías cotizadas, Meliá Hotels International y NH Hotel Group, obtienen una mayor nota en este sentido, al brindar información de forma más exhaustiva e incluir cuestiones especialmente dedicadas a accionistas e inversores. Otras cadenas, como Palladium Hotel Group, no cuentan siquiera con una pestaña específica sobre RSE o sostenibilidad, y prácticamente “pasan de puntillas” a la hora de comunicar estos contenidos, lo que da la sensación de que no se contempla la RSE en la compañía.

- **¿A qué retos se enfrenta la RSE y su comunicación en el sector hotelero?**

Las personas entrevistadas coinciden en la existencia de cuatro grandes retos para la RSE en el sector hotelero:

**Ilustración 37.** Retos de la RSE en el sector hotelero. Fuente: elaboración propia.



La comunicación de la RSE y su medición son retos claros. Las compañías coinciden en la necesidad de adaptar la comunicación a cada formato y a cada *stakeholder* para conseguir que todos ellos se impregnen de la actitud responsable de las empresas.

El gran reto de la RSE, no solo en este sector, sino en muchos otros, es el de su integración en el negocio, de modo que forme parte del día a día de cada uno de los empleados de la compañía, y éstos “hagan suya” o interioricen la responsabilidad social empresarial.

Una figura importante en este proceso es la del director de hotel, quien, finalmente, pone en marcha las acciones de RSE, y sin el cual, las estrategias no arrancan.

Por último, pero muy relacionada con el reto de la integración y la comunicación, está la cuestión de la sensibilización de los *stakeholders*. Para ello, coinciden los profesionales entrevistados, se hace necesario tangibilizar la estrategia de RSE y “hablar el idioma” de cada público, comunicando, si es necesario, no tanto a nivel conceptual, sino a nivel táctico y de acciones.

- **¿Qué cuestiones a mejorar se han identificado en la comunicación?**

Se han detectado algunas áreas de mejora en la comunicación de la RSE que resumimos brevemente a continuación.



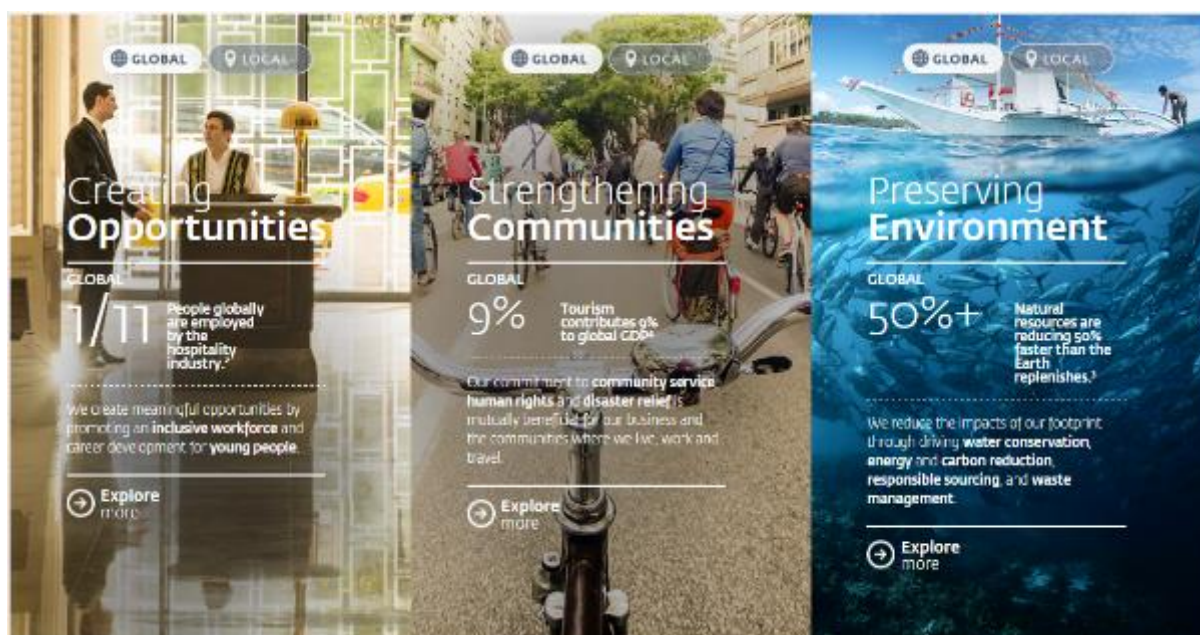
En primer lugar, se ha apreciado que algunos contenidos de las webs corporativas están desactualizados, lo que da la sensación a la persona que navega por la web de cierta dejadez o desinterés por las cuestiones de RSE.

En segundo lugar, y aunque ya se ha comentado anteriormente, se ha visto que las cadenas hoteleras comunican frecuentemente sus compromisos en RSE, pero se echa en falta la comunicación de resultados que tangibilizan ese compromiso y dotan de mayor credibilidad a la comunicación realizada.

Como última cuestión a mejorar, se encuentra el aprovechamiento del potencial de la web. Resulta más efectivo, por ejemplo, adaptar el informe anual a un formato web, que ofrecer únicamente un enlace al mismo en PDF. En ocasiones, buenos contenidos se pierden por el formato o el diseño obsoleto de las webs, con excesiva cantidad de texto.

Como ejemplo de buena práctica en este sentido, consideramos que la sección de Responsabilidad Corporativa de Hilton Worldwide es adecuada: es atractiva en diseño y en contenido, anima a su consulta, y ofrece resultados actualizados en cada uno de los indicadores. En conclusión, la presentación o forma de los contenidos no lo es todo, pero ayuda a la efectividad del mensaje.

**Ilustración 38.** Apartado de Responsabilidad Corporativa de la web de Hilton Worldwide. Fuente: Hilton Worldwide (2016).



**Ilustración 39.** Sección de Medio Ambiente del apartado de Responsabilidad Corporativa en la web de Hilton Worldwide. Fuente: Hilton Worldwide (2016).



En cuanto a Facebook, la comunicación puede mejorar si la cadena conoce el perfil de sus fans, para ofrecerles contenido relevante: se hace necesario segmentar.

Por otro lado, el contenido audiovisual que acompañe a las publicaciones sobre RSE debe ser atractivo: en Facebook, de las cadenas, gustan las fotografías llamativas, y los contenidos más

personales (historias de empleados, fotos y vídeos emocionales). La inclusión de contenido que refuerce el mensaje permite quizá que esa publicación llegue a una mayor cantidad de personas que, de otro modo, no se interesarían por la cuestión.

Por último, se ha detectado una media de comentarios y *shares* muy baja en las publicaciones sobre RSE. Los principios de las redes sociales son la participación, el diálogo y el compartir (Gómez y Chalmeta, 2013). No es un canal más: la publicación de Facebook (o el tuit en Twitter) no es una nota de prensa, y no es una memoria anual. Se hace necesaria una comunicación de la RSE más bidireccional, que fomente la participación. No todo está en manos de las empresas, y es verdaderamente complejo conseguir que un público general se interese por estas cuestiones, y más aún que participe, pero se pierde una oportunidad enorme si no se busca la fórmula para ello.

#### 9.4. Recomendaciones

##### 1. Desarrollo de una estrategia de comunicación de la RSE y mayor comunicación de resultados concretos

Si la comunicación de la RSE es un reto y una oportunidad, entonces debe ser considerada como una prioridad en los departamentos de RSE. Con un estudio de los grupos de interés a los que impactar en cada medio, y la adaptación de la comunicación a cada formato, probablemente la comunicación será más efectiva. Por otro lado, se recomienda comunicar más con resultados, además de los compromisos en cada ámbito.

##### 2. Atención constante a la web para actualizar contenidos

De nada le sirve a la cadena hotelera el haber llevado a cabo multitud de proyectos en 2015, si no se comunican en la web, o aún se cuentan los de 2013. Se recomienda al menos una revisión al año, que coincida con la publicación de la memoria de RSE si existe, para que los contenidos coincidan en los diferentes canales.



**3. Revisión del diseño web y otros parámetros de usabilidad**

La web 3.0 es mucho más que texto. Se están perdiendo oportunidades de comunicación de proyectos de RSE enormes y de gran impacto por los formatos obsoletos. Se recomienda un *benchmark* de webs corporativas, tanto del sector como de otros sectores, para detectar buenas prácticas en comunicación de RSE a través de este canal: diseño, redacción, tono utilizado...

**4. Facebook y otras redes sociales: estudio pormenorizado de contenidos relevantes**

Aunque la publicación de mayor éxito sea del ámbito social, los contenidos medioambientales y corporativos obtienen un número importante de interacciones. Se recomienda analizar qué contenidos gustan a nuestros fans, para adaptar los mensajes a sus expectativas e intereses.

**5. Facebook y otras redes sociales: fomentar la participación**

Los medios sociales requieren cierta bidireccionalidad y la participación de los públicos implicados. Se recomienda un *benchmark* de estrategia en redes sociales de empresas líderes en la cuestión, tanto del sector como de otros sectores, para averiguar qué buenas prácticas podemos importar a nuestra propia estrategia.

**Ámbitos y aspectos de RSE considerados en el análisis de webs y Facebook**

Ámbitos	Aspectos	Ejemplos de contenido
<b>1. Económico</b>	11. Desempeño económico	Ingresos, sueldos, impuestos, desgravaciones y subvenciones...
	12. Presencia en el mercado	Salarios mínimos, porcentaje de altos directivos de comunidades locales...
	13. Consecuencias económicas indirectas	Impactos en economía local
	14. Prácticas de adquisición	Compras y proveedores locales
<b>2. Social</b>	21. Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo, salud y seguridad, diversidad e igualdad
	22. Derechos Humanos (DDHH)	No discriminación, lucha contra trabajo infantil, cumplimiento de proveedores DDHH
	23. Sociedad	Comunidades locales, acción social, colaboraciones y patrocinios...
	24. Responsabilidad sobre productos	Salud, seguridad y satisfacción clientes, calidad y excelencia, premios y reconocimientos
<b>3. Medioambiental</b>	31. Materiales	Peso y reciclaje de los mismos
	32. Energía	Consumo y reducción del consumo de energía, energías renovables...
	33. Agua	Consumo y reducción del consumo de agua, reciclaje...
	34. Biodiversidad	Impactos, áreas y especies protegidas
	35. Emisiones	Emisiones de gases de efecto invernadero, de sustancias que agotan el ozono, otras emisiones
	36. Efluentes y residuos	Vertidos de aguas, peso y eliminación de residuos...
	37. Otros y m.a. en general	Medio ambiente en general, multas y reclamaciones
<b>4. Corporativo</b>	41. Estrategia	Mensajes de CEO/presidente, efectos, riesgos y oportunidades
	42. Perfil	Marcas, países donde se opera, cambios significativos
	43. Relaciones con los grupos de interés	Gestión de <i>stakeholders</i> , participac.
	44. Gobierno	Estructura de gobierno, retribución e incentivos de la alta dirección...
	45. Ética e integridad	Valores y principios, códigos de conducta y éticos, mecanismos de denuncia, transparencia

# APÉNDICES

## APÉNDICE 1 – FICHA DE ANÁLISIS DE LAS WEBS CORPORATIVAS

### 1. Compañía analizada

1. RIU Hotels & Resorts
2. Meliá Hotels International
3. Iberostar Hotels & Resorts
4. NH Hotel Group
5. Barceló Hotels & Resorts
6. Palladium Hotel Group

### 2. Enlace de la página web

Código abierto: enlace de la página web

### 3. Ubicación de la pestaña específica sobre RSE

0. No hay pestaña específica
1. Acceso desde tercer nivel
2. Acceso desde segundo nivel
3. Acceso desde página principal (pestaña específica)

### 4. Nombre de la pestaña específica sobre RSE

Código abierto: nombre de la pestaña (si existe)

### 5. Idiomas del contenido sobre RSE

0. Solo español
1. Español e inglés
2. Español, inglés y otros idiomas

### 6. Comunicación de compromiso con RSE

1. Sí (código abierto: indicar el texto donde aparece)
2. No

### 7. Comunicación de la política de RSE

1. Sí
2. No
3. Otras políticas (código abierto: indicar de qué tipo)

### 8. Comunicación de Plan Director/Estratégico de RSE

1. Sí
2. No
3. Sí, pero no está actualizado

### 9. Enlace a informes de RSE

1. Sí
2. No
3. Enlace a otros informes (código abierto: indicar de qué tipo)

#### **10. Enlace a otros documentos de interés**

Código abierto: indicar qué documentos

#### **11. Comunicación de compromisos externos a los que se adhiere la empresa y alianzas estratégicas**

1. Pacto Mundial de las Naciones Unidas
2. Código Ético Mundial para el Turismo
3. Código ECPAT
4. Otros (código abierto: indicar qué compromisos o alianzas)

#### **12. Comunicación de compromisos con RSE, por ámbitos**

1. Económico
2. Social
3. Medioambiental
4. Corporativo

#### **13. Comunicación de objetivos en RSE, por ámbitos**

1. Económico
2. Social
3. Medioambiental
4. Corporativo

#### **14. Comunicación de medidas para la consecución de objetivos, por ámbitos**

1. Económico
2. Social
3. Medioambiental
4. Corporativo

#### **15. Comunicación con datos y logros de la consecución de objetivos, por ámbitos**

1. Económico
2. Social
3. Medioambiental
4. Corporativo

#### **16. Contenido de RSE comunicado en la web: ámbitos**

1. Económico
2. Social
3. Medioambiental
4. Corporativo

#### **17. Contenido de RSE comunicado en la web: aspectos**

##### *ÁMBITO ECONÓMICO (1)*

11. Desempeño económico
12. Presencia en el mercado
13. Consecuencias económicas indirectas
14. Prácticas de adquisición

*ÁMBITO SOCIAL (2)*

- 21. Prácticas laborales y trabajo digno
- 22. Derechos Humanos
- 23. Sociedad
- 24. Responsabilidad sobre productos (incluye premios y reconocimientos)

*ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL (3)*

- 31. Materiales
- 32. Energía
- 33. Agua
- 34. Biodiversidad
- 35. Emisiones
- 36. Efluentes y residuos
- 37. Otros (incluye medio ambiente en general y certificaciones)

*ÁMBITO CORPORATIVO (4)*

- 41. Estrategia
- 42. Perfil
- 43. Relaciones con los grupos de interés
- 44. Gobierno
- 45. Ética e integridad

<b>18. (Para cada uno de los aspectos detectados en 17): presencia del mensaje</b>
--

- 0. No existe el mensaje
- 1. Escaso o implícito
- 2. Adecuado
- 3. Exhaustivo, reforzado

<b>19. Presencia de contenido audiovisual relacionado con RSE</b>
---

- 0. Solo texto
- 1. Texto y fotografías o ilustraciones
- 2. Texto, fotografías o ilustraciones y vídeo
- 3. Otros (código abierto: indicar qué tipo de contenido audiovisual)

<b>20. Adaptación del contenido a los diferentes <i>stakeholders</i></b>
--

- 0. No se adapta el contenido ni se consideran diferentes perfiles de grupos de interés
- 1. Se consideran diferentes perfiles, sin adaptar el contenido
- 2. Se consideran diferentes perfiles y se adapta el contenido

<b>21. Observaciones</b>
--------------------------

Código abierto: observaciones de interés

## APÉNDICE 2 – FICHA DE ANÁLISIS DE LAS PUBLICACIONES EN FACEBOOK

- Periodo de tiempo analizado: del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015 (1 año).
- Se abren dos tipos de fichas de análisis, dependiendo de si el contenido versa sobre RSE (A) o no versa sobre RSE (B).
- De forma paralela, se calcula el número de fans de media en el periodo (1 año).

### A) FICHA DE ANÁLISIS PARA CONTENIDOS QUE VERSAN SOBRE RSE

<b>1. Compañía analizada</b>
------------------------------

1. RIU Hotels & Resorts
2. Meliá Hotels International
3. Iberostar Hotels & Resorts
4. NH Hotel Group
5. Barceló Hotels & Resorts
6. Palladium Hotel Group

<b>2. Nombre del perfil de la compañía en Facebook</b>
--

1. RIU Hotels & Resorts
2. Meliá Hotels International
3. IBEROSTAR Hotels & Resorts
4. NH Hotels
5. Barceló Hotels & Resorts
6. Palladium Hotel Group

<b>3. Fecha de la publicación</b>
-----------------------------------

Código abierto: indicar la fecha de la publicación

<b>4. Hora de la publicación</b>
----------------------------------

Código abierto: indicar la hora de la publicación

<b>5. Enlace de la publicación</b>
------------------------------------

Código abierto: enlace de la publicación

<b>6. Texto de la publicación (mensaje)</b>
---

Código abierto: texto o mensaje de la publicación

<b>7. Número de “me gusta” de la publicación</b>
--

Código abierto: indicar el número de “me gusta” o *likes* que ha obtenido la publicación

<b>8. Número de comentarios de la publicación</b>
---

Código abierto: indicar el número de comentarios que ha obtenido la publicación

<b>9. Número de veces que se comparte la publicación</b>
--

Código abierto: indicar el número de veces que se ha compartido la publicación (*shares*)

<b>10. Contenido de la publicación: ámbito</b>
--

1. Económico
2. Social
3. Medioambiental
4. Corporativo

<b>11. Contenido de la publicación: aspecto</b>
---

*ÁMBITO ECONÓMICO (1)*

11. Desempeño económico
12. Presencia en el mercado
13. Consecuencias económicas indirectas
14. Prácticas de adquisición

*ÁMBITO SOCIAL (2)*

21. Prácticas laborales y trabajo digno
22. Derechos Humanos
23. Sociedad
24. Responsabilidad sobre productos (incluye premios y reconocimientos)

*ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL (3)*

31. Materiales
32. Energía
33. Agua
34. Biodiversidad
35. Emisiones
36. Efluentes y residuos
37. Otros (incluye medio ambiente en general y certificaciones)

*ÁMBITO CORPORATIVO (4)*

41. Estrategia
42. Perfil
43. Relaciones con los grupos de interés
44. Gobierno
45. Ética e integridad

<b>12. Hashtag/s de la publicación</b>
--

Código abierto: indicar los *hashtags* o etiquetas (si no hay, se deja en blanco)

<b>13. Menciones a otros perfiles en la publicación</b>
---

Código abierto: indicar el perfil o operfiles a quienes menciona (si no menciona a ningún perfil, se deja en blanco)

<b>14. Contenido multimedia adjunto a la publicación</b>
--

Código abierto: indicar el contenido (fotos, vídeos, enlaces...). Si no hay, se deja en blanco

<b>15. Observaciones</b>
--------------------------

Código abierto: observaciones de interés



## B) FICHA DE ANÁLISIS PARA CONTENIDOS QUE NO VERSAN SOBRE RSE

### 1. Compañía analizada

1. RIU Hotels & Resorts
2. Meliá Hotels International
3. Iberostar Hotels & Resorts
4. NH Hotel Group
5. Barceló Hotels & Resorts
6. Palladium Hotel Group

### 2. Nombre del perfil de la compañía en Facebook

1. RIU Hotels & Resorts
2. Meliá Hotels International
3. IBEROSTAR Hotels & Resorts
4. NH Hotels
5. Barceló Hotels & Resorts
6. Palladium Hotel Group

### 3. Fecha de la publicación

Código abierto: indicar la fecha de la publicación

### 4. Hora de la publicación

Código abierto: indicar la hora de la publicación

### 5. Enlace de la publicación

Código abierto: enlace de la publicación

### 6. Texto de la publicación (mensaje)

Código abierto: texto o mensaje de la publicación

### 7. Número de “me gusta” de la publicación

Código abierto: indicar el número de “me gusta” o *likes* que ha obtenido la publicación

### 8. Número de comentarios de la publicación

Código abierto: indicar el número de comentarios que ha obtenido la publicación

### 9. Número de veces que se comparte la publicación

Código abierto: indicar el número de veces que se ha compartido la publicación (*shares*)

### 10. Observaciones

Código abierto: observaciones de interés

### **APÉNDICE 3 – PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

- Con anterioridad a la realización de las entrevistas, se recabó información sobre cada empresa con la finalidad de dirigir de forma más adecuada las preguntas, especialmente en lo relativo a la existencia o ausencia de planes estratégicos, políticas de RSE y a los resultados obtenidos en el análisis de contenido de los perfiles corporativos en Facebook de las compañías.
- Como consecuencia de ello, presentamos un guion diferenciado por cada empresa entrevistada (A, B, C) con 15 preguntas en total en cada uno de los guiones, y divididas en tres bloques.

#### **A) RIU HOTELS & RESORTS**

##### **BLOQUE 1 – RSE EN RIU HOTELS & RESORTS**

1. ¿Desde cuándo se trabaja en RIU la cuestión de la responsabilidad social corporativa/sostenibilidad? A propósito, ¿cómo se utilizan los dos conceptos en la compañía, de manera indistinta? ¿O se consideran diferentes entre sí? (En la web se habla de sostenibilidad, mientras que el puesto del responsable habla de responsabilidad social corporativa).
2. ¿En RIU existe un departamento específico dedicado a la responsabilidad social? Confirmar, por favor, si es así, de qué otro departamento depende si es el caso, si existen comités relacionados, si la responsabilidad social tiene espacio en el consejo de administración o no está en primera línea...
3. ¿Cómo se entiende la responsabilidad social corporativa en RIU? ¿Cuáles son los principales compromisos en materia de responsabilidad en la compañía? Formando parte RIU del grupo TUI, ¿se alinean los compromisos de RIU con los del grupo?
4. ¿Cuenta la compañía con un Plan Estratégico en el que tenga cabida la RSE/sostenibilidad como pilar del plan? ¿Cuáles serían los hitos del año en este sentido?
5. ¿Cuenta la compañía con una política de RSE/sostenibilidad suscrita por la alta dirección? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué valoración hace de la misma?
6. ¿Cuenta la compañía con un Plan Director o Plan Estratégico de RSE/Sostenibilidad? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué pilares o ejes contempla? ¿Qué valoración hace del plan en 2015?

7. ¿Cuáles son, a su parecer, los retos en materia de RSE en el sector hotelero?

## BLOQUE 2 – COMUNICACIÓN DE LA RSE EN RIU

8. ¿Existe un plan de comunicación de la estrategia de RSE de la compañía? O por el contrario, ¿se insertan las cuestiones de RSE en el plan de comunicación general? Indicar brevemente en qué consiste/n el plan/los planes, y qué canales de comunicación y grupos de interés contempla/n

9. ¿Ha detectado alguna tendencia en materia de comunicación de la RSE en el sector? Si es así, explicar brevemente

10. ¿Por qué cree que existen reticencias por parte de las compañías a la hora de comunicar a sus grupos de interés sus logros en RSE? Dicho de otra manera, ¿cuáles cree que son los frenos que tiene una compañía del sector para comunicar su RSE?

11. Muchas compañías adoptan un "perfil bajo" en materia de comunicación de la RSE: se comunica poco o de forma muy segmentada a los públicos interesados; y se prefiere que otros comuniquen a hacerlo la propia empresa. ¿Está de acuerdo con esta forma de comunicar?

12. ¿Cómo enfoca o entiende RIU la comunicación de la RSE a través de la web? ¿Cómo se enfoca este canal?

## BLOQUE 3 – COMUNICACIÓN DE LA RSE EN REDES SOCIALES: FACEBOOK

13. En general, las cadenas hoteleras comunican relativamente poco su RSE a través de redes sociales, concretamente Facebook. En el caso de RIU, y según la investigación realizada, algo menos del 11% de los posts en Facebook de la cuenta corporativa del durante el año 2015 estaban relacionados con responsabilidad social. Además, y de forma similar a como ocurre en el resto de cadenas analizadas, la media de *likes* y comentarios en este tipo de publicaciones es mucho menor a la media de las publicaciones que no versan sobre RSE (media de 267 *likes* frente a los 639 *likes* de media que obtienen las publicaciones que no tratan RSE).

- ¿Por qué cree que se comunica relativamente poco la RSE por Facebook?
- ¿Por qué cree que el número de *likes* baja tanto si hablamos de las publicaciones sobre RSE?
- ¿A qué público se dirige esta cuenta en Facebook?

14. El 75% de las publicaciones de RIU sobre RSE en 2015 se insertan dentro del ámbito o esfera social de la RSE, y especialmente se habla de cuestiones de acción social. Los contenidos de medio ambiente son mucho menores (un 18% de las publicaciones de RSE, aunque es un dato mayor al resto de cadenas). En cambio, son casi residuales los contenidos más corporativos (ética empresarial, compliance...) o de empleados.

- ¿Por qué cree que es así?
- ¿Es la acción social lo que más interesa al público clientes/fans en Facebook y a la sociedad en general?

15. Si quiere añadir algo más que no se haya mencionado o preguntado, puede añadirlo a continuación

## **B) MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL**

### **BLOQUE 1 – RSE EN MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL**

1. ¿Desde cuándo se trabaja en Meliá Hotels International la cuestión de la responsabilidad social corporativa/sostenibilidad? A propósito, ¿cómo se utilizan los dos conceptos en la compañía, de manera indistinta? ¿O se consideran diferentes entre sí? (Tras ver la web, informe, y otros documentos, se observa que en la compañía se utiliza el concepto sostenibilidad, responsabilidad social corporativa, responsabilidad corporativa...)

2. Parece que en Meliá existe un departamento específico dedicado a la responsabilidad social. Confirmar, por favor, si es así, de qué otros departamentos depende si es el caso, si existen comités relacionados, si la responsabilidad social tiene espacio en el equipo directivo o no está en primera línea...

3. ¿Cómo se entiende la responsabilidad social corporativa en Meliá? ¿Cuáles son los principales compromisos en materia de responsabilidad en la compañía?

4. En la página web se menciona el Plan Estratégico 2012-2014, en el que “la sostenibilidad se convierte en una palanca que impacta transversalmente en todas las líneas estratégicas”. En el informe 2015, por su parte, (p.47) se comenta que durante dicho año “Meliá ha identificado siete palancas estratégicas que ha desarrollado durante el año en un marco de trabajo denominado *Impulso Estratégico 2015*”, en el que una de las palancas es la de Reputación y Responsabilidad.

- ¿Cuáles serían los hitos del año en este sentido?
- ¿Cuenta la empresa con un nuevo Plan Estratégico en el que tenga cabida la RSE o la sostenibilidad?

5. En el informe anual 2015 (p.70) se habla de un “Modelo Global de Responsabilidad Corporativa”, que cuenta con seis ejes o pilares. ¿Se trata de un Plan Estratégico de RSE en Meliá? ¿Qué valoración hace de este modelo en 2015?

6. En la página web se habla de una “política de sostenibilidad”. Es esta la política actual de RSE/sostenibilidad de la compañía? ¿Qué valoración hace de la misma?

7. ¿Cuáles son, a su parecer, los retos en materia de RSE en el sector hotelero?

## BLOQUE 2 – COMUNICACIÓN DE LA RSE

8. ¿Existe un plan de comunicación de la estrategia de RSE de la compañía? O por el contrario, ¿se insertan las cuestiones de RSE en el plan de comunicación general? Indicar brevemente en qué consiste/n el plan/los planes, y qué canales de comunicación y grupos de interés contempla/n

9. ¿Ha detectado alguna tendencia en materia de comunicación de la RSE en el sector? Si es así, explicar brevemente

10. ¿Por qué cree que existen reticencias por parte de las compañías a la hora de comunicar a sus grupos de interés sus logros en RSE? Dicho de otra manera, ¿cuáles cree que son los frenos que tiene una compañía del sector para comunicar su RSE?

11. Muchas compañías adoptan un "perfil bajo" en materia de comunicación de la RSE: se comunica poco o de forma muy segmentada a los públicos interesados; y se prefiere que otros comuniquen a hacerlo la propia empresa. ¿Está de acuerdo con esta forma de comunicar?

12. ¿Cómo se enfoca la comunicación de la RSE a través de la web? Se trata de una primera toma de contacto, es una forma de relación con *stakeholders*... ¿cómo se entiende en Meliá este canal?

### BLOQUE 3 – COMUNICACIÓN DE LA RSE EN REDES SOCIALES: FACEBOOK

13. En general, las cadenas hoteleras comunican poco su RSE a través de redes sociales, concretamente Facebook. En el caso de Meliá, sin embargo, y según la investigación realizada, la cuenta corporativa del grupo comunicó el pasado año bastante frecuentemente cuestiones de RSE. Algo más del 26% de las publicaciones de dicha cuenta durante el año 2015 estaban relacionadas con responsabilidad social. Además, y de forma contraria al resto del sector, la media de *likes* y comentarios en este tipo de publicaciones es ligeramente superior al de las publicaciones que no versan sobre RSE.

- ¿Existe en Meliá una intención de dar a conocer por este medio las cuestiones sobre RSE en las que está inmersa la compañía?
- ¿A qué público se dirige esta cuenta en Facebook?

14. Más del 75% de las publicaciones de Meliá en 2015 se insertan dentro del ámbito o esfera social de la RSE, y especialmente se habla de cuestiones de acción social. Los contenidos más corporativos (ética empresarial, compliance...), de empleados o de medio ambiente son mucho menores.

- ¿Por qué cree que es así?
- ¿Es la acción social lo que más interesa al público clientes/fans en Facebook y a la sociedad en general?

15. Si quiere añadir algo más que no se haya mencionado o preguntado, puede añadirlo a continuación

### C) NH HOTEL GROUP

#### BLOQUE 1 – RSE EN NH HOTEL GROUP

1. ¿Desde cuándo se trabaja en NH Hotel Group la cuestión de la responsabilidad social corporativa/sostenibilidad? ¿Qué término se prefiere en la compañía para ello?

2. En NH Hotel Group, ¿existe un departamento específico dedicado a la responsabilidad social? Confirmar, por favor, si es así, de qué otros departamentos depende si es el caso, si existen comités relacionados, si la responsabilidad social tiene espacio en el equipo directivo o no está en primera línea...

3. ¿Cómo se entiende la responsabilidad social corporativa en NH Hotel Group? ¿Cuáles son los principales compromisos en materia de responsabilidad en la compañía?

4. En el informe 2015 de Responsabilidad Corporativa (p.19) se menciona el Plan Estratégico a cinco años que comenzó en 2014.

- ¿Qué posición ocupa la responsabilidad social corporativa en este plan?
- ¿Cuáles serían los hitos del año en este sentido?

5. En el informe de Responsabilidad Corporativa 2015 (p.30) se menciona la “política de Responsabilidad Corporativa”. ¿Es esta la política actual de RSE/sostenibilidad de la compañía? ¿Qué valoración hace de la misma?

6. En la página web se menciona el Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013. ¿Se ha actualizado desde entonces este plan estratégico? ¿Qué valoración hace del mismo en los años en los que fue implantado?

7. ¿Cuáles son, a su parecer, los retos en materia de RSE en el sector hotelero?

## BLOQUE 2 – COMUNICACIÓN DE LA RSE

8. ¿Existe un plan de comunicación de la estrategia de RSE de la compañía? O por el contrario, ¿se insertan las cuestiones de RSE en el plan de comunicación general? Indicar brevemente en qué consiste/n el plan/los planes, y qué canales de comunicación y grupos de interés contempla/n

9. ¿Ha detectado alguna tendencia en materia de comunicación de la RSE en el sector? Si es así, explicar brevemente

10. ¿Por qué cree que existen reticencias por parte de las compañías a la hora de comunicar a sus grupos de interés sus logros en RSE? Dicho de otra manera, ¿cuáles cree que son los frenos que tiene una compañía del sector para comunicar su RSE?

11. Muchas compañías adoptan un "perfil bajo" en materia de comunicación de la RSE: se comunica poco o de forma muy segmentada a los públicos interesados; y se prefiere que otros comuniquen a hacerlo la propia empresa. ¿Está de acuerdo con esta forma de comunicar?

12. ¿Cómo se entiende la comunicación a través de la web en NH Hotel Group? ¿Cómo se enfoca este canal?

### BLOQUE 3 – COMUNICACIÓN DE LA RSE EN REDES SOCIALES: FACEBOOK

13. En general, las cadenas hoteleras comunican poco su RSE a través de redes sociales, concretamente Facebook. En el caso de NH, según la investigación realizada, la cuenta del grupo comunicó el pasado año pocas cuestiones sobre RSE: el 10% de las publicaciones totales de dicha cuenta durante el año 2015 estaban relacionadas con responsabilidad social.

Además, como ocurre generalmente en el resto de cadenas hoteleras analizadas, la media de *likes* y comentarios en este tipo de publicaciones es ligeramente inferior al de las publicaciones que no versan sobre RSE (aunque en el caso de NH la diferencia no es tan grande como en otros casos).

- ¿Por qué cree que se comunica relativamente poco la RSE por Facebook?
- ¿Por qué cree que el número de *likes* baja si hablamos de las publicaciones sobre RSE?
- ¿A qué público se dirige esta cuenta en Facebook? (Si se conoce el dato; hay cadenas que cuentan con perfiles de cada marca y un perfil más corporativo; otras que engloban todo tipo de contenidos en un mismo perfil de Facebook, como parece ser el caso de NH Hotel Group).

14. Más del 67% de las publicaciones de NH en 2015 se insertan dentro del ámbito o esfera social de la RSE, y especialmente se habla de cuestiones de acción social. Los contenidos más corporativos (ética empresarial, compliance...), de empleados o de medio ambiente son mucho menores.

- ¿Por qué cree que es así?
- ¿Es la acción social lo que más interesa al público clientes/fans en Facebook y a la sociedad en general?

15. Si quiere añadir algo más que no se haya mencionado o preguntado, puede añadirlo a continuación



# **REFERENCIAS**

Aguinis, H., y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <http://jom.sagepub.com/content/38/4/932> (última vez consultado: 23 de febrero de 2016).

Alles, M. T. F., y Marqués, R. C. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica. *Cuadernos de turismo*, (28), 47-57. [https://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Teresa\\_Alles/publication/236984574\\_La\\_responsabilidad\\_social\\_empresarial\\_en\\_el\\_sector\\_hotelero\\_revisin\\_de\\_la\\_literatura\\_cientfica/links/00b49533abf53087b8000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Teresa_Alles/publication/236984574_La_responsabilidad_social_empresarial_en_el_sector_hotelero_revisin_de_la_literatura_cientfica/links/00b49533abf53087b8000000.pdf) (última vez consultado: 9 de julio de 2016)

Andreu, A., y Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*, 207, 5-21.

Arcos, S. (2012). *Turismo 2.0: Hacia un nuevo modelo de negocio* (Trabajo de fin de grado). León: Universidad de León. [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1851/71298842S\\_GADE\\_julio12.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1851/71298842S_GADE_julio12.pdf?sequence=1) (última vez consultado: 17 de agosto de 2016)

Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Madrid (España): Ediciones Akal.

Bolsas y Mercados Españoles. (2016). 10 preguntas clave sobre IBEX MEDIUM CAP ® Y IBEX SMALL CAP ®. Bajado 30 Julio, 2016, desde <http://www.bolsamadrid.es/esp/indices/ibex/PreguntasClaveSmallMedium.aspx>

Bowen, H. R. (1953). [Reeditado 2013]. *Social responsibilities of the businessman*. Iowa (EEUU): University of Iowa Press.

Brown, Z.A. (2015). *Sustainable Chicago 2015: A Polytical Analysis* (tesis de postgrado). Loyola University, Chicago, EEUU. [http://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3781&context=luc\\_theses](http://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3781&context=luc_theses) (última vez consultado: 6 de julio de 2016)

Brown, T. J., y Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84. <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%2012/Brown%20and%20Dacin.pdf> (última vez consultado: 6 de julio de 2016)

Canarias Ahora. (2015, 25 noviembre). RIU irá a juicio por presuntos delitos ambientales cometidos en Costa Rica. *Canarias Ahora*. Recuperado de [http://www.eldiario.es/canariasahora/tribunales/RIU-medioambientales-cometidos-Costa-Rica\\_0\\_456004603.html](http://www.eldiario.es/canariasahora/tribunales/RIU-medioambientales-cometidos-Costa-Rica_0_456004603.html)

Canel, M.J., Benavides, J., Del Río, P. y Echart, N. (2002). El análisis de contenido en los medios de comunicación. En: Crespo, I. (Ed.), *Las campañas electorales y sus efectos en la decisión de voto. Vol. I. Métodos y técnicas para el estudio de las campañas electorales* (pp. 103-128). Valencia: Tirant Lo Blanch.

Capriotti, P. (2011). Communicating corporate social responsibility through the internet and social media. En: Ihlen, Ø., Bartlett, J., Y May, S. (Eds.). *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 358-378). West Sussex (Reino Unido): John Wiley & Sons.

Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://www.jstor.org/stable/pdf/257850.pdf> (última vez consultado: 2 de septiembre de 2016).

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. <http://www.researchgate.net/publication/4883660> (última vez consultado: 23 de febrero de 2016).

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility, evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295. <http://0-search.proquest.com/cisne.sim.ucm.es/docview/199339277/fulltextPDF/11242E07BB2549E7PQ/1?accountid=14514> (última vez consultado: 22 de febrero de 2016).

Carroll, A. B., y Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. [http://www.fairfaxcountypartnerships.org/resources/articles\\_CSR/Business%20Case%20for%20Corporate%20Social%20Responsibility-%20IJMR.pdf](http://www.fairfaxcountypartnerships.org/resources/articles_CSR/Business%20Case%20for%20Corporate%20Social%20Responsibility-%20IJMR.pdf) (última vez consultado: 3 de julio de 2016)

CETT. (2016). La valoración de la RSC en el sector hotelero desde la perspectiva de la demanda. En FITUR Know How & Export. Conferencia llevada a cabo en FITUR 2016, Madrid. <https://www.youtube.com/watch?v=GfNxcwEr4QE&feature=youtu.be> (última vez consultado: 2 de septiembre de 2016).

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2015a). Código de buen gobierno de las Sociedades Cotizadas. Recuperado de: [http://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](http://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf) (última vez consultado: 30 de julio de 2016)

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2015b). Circular 3/2015. Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2015/08/10/pdfs/BOE-A-2015-8943.pdf> (última vez consultado: 30 de julio de 2016)

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2016). Guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio «cumplir o explicar». Recuperado de: <http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/GuiaCumplirExplicar.pdf> (última vez consultado: 30 de julio de 2016)

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/6539178/can-business-afford-ignore-social-responsibilities> (última vez consultado: 4 de julio de 2016)

Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-50. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681367900079> (última vez consultado: 4 de julio de 2016)

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322. <http://amj.aom.org/content/16/2/312.short> (última vez consultado: 4 de julio de 2016)

DBK. (2016). Estudio Sectores de DBK: establecimientos hoteleros. Recuperado de: <https://www.dbk.es/en/estudios/15564/summary> (última vez consultado: 4 de julio de 2016)

De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896-905.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027843191100171X> (última vez consultado: 26 de febrero de 2016)

Denzin, N. K. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Nueva Jersey (EEUU): Transaction publishers.

Dow Jones Sustainability Index. (2002). Dow Jones Sustainability Indexes Annual Review 2002. Recuperado de: <http://www.sustainability-indices.com/images/review-presentation-2002.pdf> (última vez consultado: 6 de julio de 2016)

Eilbirt, H., & Parket, I. R. (1973). The practice of business: The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16(4), 5-14. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681373900438> (última vez consultado: 4 de julio de 2016)

El Economista. (n.d.). Cotización del IBEX MEDIUM CAP. Bajado 30 Julio, 2016, desde <http://www.eleconomista.es/indice/IBEX-MEDIUMCAP> (última vez consultado: 30 de julio de 2016)

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. <http://cmr.ucpress.edu/content/36/2/90.abstract> (última vez consultado: 5 de julio de 2016)

Elving, W. J. L. (2013). Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation. *Journal of Marketing Communications*, 19(4), 277-292. <http://dx.doi.org/10.1080/13527266.2011.631569> (última vez consultado: 23 de febrero de 2016).

Europa Press. (2013, 9 Abril). RIU presenta su web de sostenibilidad. *Europa Press*. Recuperado de: <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-riu-presenta-web-sostenibilidad-20130409170028.html> (última vez consultado: 4 de agosto de 2016)

Exceltur. (2015). Valoración turística empresarial para 2015 y perspectivas para 2016. Recuperado de: <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/01/INFORME-PERSPECTIVAS-Balance-del-a%C3%B1o-2015-y-Perspectivas-2016-WEB.pdf> (última vez consultado: 17 de agosto de 2016)

EY. (2016). Global Hospitality Insights: las diez claves para el sector en 2016. Recuperado de: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-hospitality-insights-las-diez-claves-para-el-sector-en-2016/\\$FILE/EY-global-hospitality-insights-las-diez-claves-para-el-sector-en-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-hospitality-insights-las-diez-claves-para-el-sector-en-2016/$FILE/EY-global-hospitality-insights-las-diez-claves-para-el-sector-en-2016.pdf) (última vez consultado: 8 de julio de 2016)

Facebook. (2016). Web de la sala de prensa de la compañía. Bajado 10 Agosto, 2016, desde <http://newsroom.fb.com/> (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)

Fernández, J.L., y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6, 130-143. [http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria\\_stakeholder.pdf](http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf) (última vez consultado: 27 de febrero de 2016)

Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L. y Häusler, N. (2012). Corporate Social Responsibility: The Disclosure-performance Gap, *Tourism Management*, 33, 1.544-1.553. <http://eprints.leedsbeckett.ac.uk/275/8/CSR%20hotels%20article%20repository%20version.pdf> (última vez consultado: 6 de julio de 2016)

Foro Económico Mundial. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015: T&T as a Resilient Contribution to National Development*. En: The Travel & Tourism Competitiveness Report, 13-38. Recuperado de: [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_TTCR\\_Chapter1.1\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_TTCR_Chapter1.1_2015.pdf) (última vez consultado: 17 de agosto de 2016)

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Nueva York (EEUU): Cambridge University Press.

Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61. <http://www.williamcfrederick.com/articles/Part1Chapter1.pdf> (última vez consultado: 4 de julio de 2016)

Frederick, W. C. (2006). *Corporation, be good!: the story of corporate social responsibility*. Indianapolis (EEUU): Dog Ear Publishing.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago (EEUU): University of Chicago Press.

Garriga, E., y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, Número 1-2, 51-71. <http://link.springer.com/article/10.1023%2FB%3ABUSI.0000039399.90587.34> (última vez consultado: 5 de julio de 2016)

Golob, U., Podnar, K., Elving, W. J., Ellerup Nielsen, A., Thomsen, C., y Schultz, F. (2013). CSR communication: quo vadis? *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 176-192. [http://www.researchgate.net/profile/Klement\\_Podnar/publication/247514944\\_Guest\\_Editorial\\_Communicating\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility/links/54aeff370cf29661a3d42a89.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Klement_Podnar/publication/247514944_Guest_Editorial_Communicating_Corporate_Social_Responsibility/links/54aeff370cf29661a3d42a89.pdf) (última vez consultado: 23 de febrero de 2016)

Gómez, L. M., & Chalmeta, R. (2013). The Importance of Corporate Social Responsibility Communication in the Age of Social Media. *16th International Public Relations Research Conference*, Miami (USA), 6-10 marzo. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2290793](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2290793) (última vez consultado: 17 de agosto de 2016)

González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, Septiembre-Sin mes, 205-224. <http://www.redalyc.org/pdf/2911/291122924002.pdf> (última vez consultado: 23 de febrero de 2016).

GRI. (2015). Guía G4 para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf> (última vez consultado: 4 de agosto de 2016)

GRI. (2016). Página web de la Global Reporting Initiative (GRI). Bajado 4 Agosto, 2016, desde <https://www.globalreporting.org> (última vez consultado: 4 de agosto de 2016)

Grupo Barceló. (2015). Perfil corporativo de Barceló Hotels & Resorts en Facebook. Bajado 10 Agosto, 2016, desde <https://www.facebook.com/barcelohotels/?fref=ts> (última vez consultado: 17 de agosto de 2016)

Grupo Barceló. (2016a). Apartado sobre el Grupo en su web principal. Bajado 10 Agosto, 2016, desde [http://www.barcelo.com/barcelogroup/es\\_es/home-grupo-barcelo.aspx](http://www.barcelo.com/barcelogroup/es_es/home-grupo-barcelo.aspx)

Grupo Barceló. (2016b). Ficha técnica del grupo. Recuperado de: [http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es\\_ES/Images/grupo-barcelo-dossier-prensa-03-2016-ES-pdf.pdf](http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/Images/grupo-barcelo-dossier-prensa-03-2016-ES-pdf.pdf) (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)

Grupo Barceló. (2016c). Web principal de Occidental Hotels & Resorts. Bajado 10 Agosto, 2016, desde: <http://www.occidentalhotels.com/> (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)

Grupo Iberostar. (2015). Perfil corporativo de Iberostar Hotels & Resorts en Facebook. Bajado 10 Agosto, 2016 desde <https://www.facebook.com/IBEROSTAR-Hotels-Resorts-47896270298/?fref=ts> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

Grupo Iberostar. (2016). Web corporativa. Bajado 10 Agosto, 2016, desde: [www.grupoiberostar.com/](http://www.grupoiberostar.com/) (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

Hilton Worldwide. (2016). Apartado de la web del grupo dedicado a RSC. Bajado 16 Agosto, 2016, desde <http://cr.hiltonworldwide.com/> (última vez consultado: 16 de agosto de 2016)

Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., & Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International journal of contemporary hospitality management*, 19(6), 461-475. [https://www.researchgate.net/profile/Fevzi\\_Okumus/publication/240259792\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_what\\_are\\_top\\_hotel\\_companies\\_reporting/links/0046353383f595dfda000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fevzi_Okumus/publication/240259792_Corporate_social_responsibility_what_are_top_hotel_companies_reporting/links/0046353383f595dfda000000.pdf) (última vez consultado: 26 de febrero de 2016)

Hosteltur. (2015). Las grandes cadenas refuerzan su expansión internacional. *Revista Hosteltur*, 251, 18-25. [http://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/09/Ranking\\_Hosteltur\\_2015\\_I\\_parte\\_1.pdf](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/09/Ranking_Hosteltur_2015_I_parte_1.pdf) (última vez consultado: 25 de agosto de 2016).

Hotels Magazine. (2015). 325 Hotels. *Hotels Magazine*, Julio-Agosto 2015, 23-40. [www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/h1507\\_Special\\_Report.pdf](http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/h1507_Special_Report.pdf) (última vez consultado: 25 de agosto de 2015)



Hsieh, Y. C. (2012). Hotel companies' environmental policies and practices: a content analysis of their web pages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 97-121. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/095961112> (última vez consultado: 2 de septiembre de 2016)

IAB Spain. (2016). Estudio Anual de Redes Sociales. Recuperado de: [http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/04/IAB\\_EstudioRedesSociales\\_2016\\_VCorta.pdf](http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/04/IAB_EstudioRedesSociales_2016_VCorta.pdf) (última vez consultado: 15 de agosto de 2016)

INE. (2016a). Cuenta Satélite del Turismo en España, Base 2010. Recuperado de: <http://www.ine.es/prensa/np975.pdf> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

INE. (2016b). Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) Diciembre 2015. Datos provisionales. Recuperado de: <http://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1215.pdf> (última vez consultado: 25 de agosto de 2015)

INE. (2016c). Encuesta de Turismo de Residentes (ETR/FAMILITUR). Cuarto trimestre de 2015 y año 2015. Recuperado de: <http://www.ine.es/daco/daco42/etr/etr0415.pdf> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

INE. (2016d). Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR) Diciembre 2015 y año 2015. Datos provisionales. Recuperado de: <http://www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur1215.pdf> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

INE. (2016e). Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH) Diciembre 2015 y año 2015. Datos provisionales. Recuperado de: <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth1215.pdf> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

INE. (2016f). Encuesta de Presupuestos Familiares. Año 2015. Recuperado de: <http://www.ine.es/prensa/np974.pdf> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

Isaac, M. y Ember, S. (2016, 29 Junio). Facebook to change News Feed to focus on friends and family. *The New York Times* (versión en línea). [http://www.nytimes.com/2016/06/30/technology/facebook-to-change-news-feed-to-focus-on-friends-and-family.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2016/06/30/technology/facebook-to-change-news-feed-to-focus-on-friends-and-family.html?_r=0) (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, California (EEUU): Wadsworth.

Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3-8.  
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6785373/environmental\\_management\\_in\\_hotels.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1467978713&Signature=b0Hr3TdtbRz82Msz0AiTBICma5Q%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEnvironmental\\_management\\_in\\_hotels.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6785373/environmental_management_in_hotels.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1467978713&Signature=b0Hr3TdtbRz82Msz0AiTBICma5Q%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEnvironmental_management_in_hotels.pdf) (última vez consultado: 8 de julio de 2016)

Kolb, R. W. (Ed.). (2007). *Encyclopedia of business ethics and society*. Thousand Oaks (EEUU): Sage Publications.

Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona (España): Piados.

Leander, M. (10 de marzo de 2016). What is a good Engagement Rate on a Facebook Page? Here is a benchmark for you [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://www.michaelleander.me/blog/facebook-engagement-rate-benchmark/> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50. <https://businessethics.qwriting.qc.cuny.edu/files/2012/01/Levitt.pdf> (última vez consultado: 4 de julio de 2016).

López, B. y Villagra, N. (2013). La comunicación de valores de Responsabilidad Social Corporativa. En: López, B., y Villagra, N., *Retos de las marcas globales en la comunicación de valores de sostenibilidad y RSC* (pp. 17-20). Madrid (España): ESIC Editorial.

Luengo Chávez, G. (2015). *La marca y otros recursos intangibles (Identidad, Imagen, Reputación, Responsabilidad social) en la comunicación de las principales cadenas hoteleras españolas a través de sus sedes web* (Tesis doctoral). Badajoz: Universidad de Extremadura.  
<http://dehesa.unex.es/handle/10662/4020?locale-attribute=pt> (última vez consultado: 17 de agosto de 2016)

Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. Washington DC (EEUU): American Enterprise Institute for Public Policy Research.

Martín, F.C. y Ramón, J. (2015). Presencia de las cadenas hoteleras españolas en los medios sociales. *CULTUR-Revista de Cultura e Turismo*, 9(1), 5-35. <http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano9-edicao1/1.pdf> (última vez consultado: 2 de septiembre de 2016).

Martínez, P., Pérez, A. y Rodríguez, I. (2013). Responsabilidad social corporativa: definición y práctica en el sector hotelero. El caso Meliá Hotels International. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, 141-173. [https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/13\\_0.pdf](https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/13_0.pdf) (última vez consultado: 9 de julio de 2016)

Martínez, R. (2016, 8 Agosto). Vuelta al IBEX 13 años después. *Expansión* (versión en línea). <http://www.expansion.com/mercados/2016/08/07/57a7286ae5fdea6c1a8b460a.html> (última vez consultado: 9 de agosto de 2016)

McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. Nueva York (EEUU): McGraw-hill.

Melé, D. (2009). *Business ethics in action. Seeking human excellence in organization*, Nueva York (EEUU): Palgrave McMillan.

Meliá Hotels International. (2015). Perfil corporativo de la compañía en Facebook. Bajado 10 Agosto, 2016, desde <https://www.facebook.com/MeliaHotelsInternational/> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

Meliá Hotels International. (2016a). Web corporativa de la compañía. Bajado 10 Agosto, 2016, desde <http://www.meliahotelsinternational.com/> (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)

Meliá Hotels International. (2016b). Informe anual 2015. Recuperado de: [http://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/informes-financieros/Informe%20Anual%202015\\_0.pdf](http://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/informes-financieros/Informe%20Anual%202015_0.pdf) (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)

Méndez, R. (2015, 13 Noviembre). Matutes pierde; Villar Mir y Riu ganan con el revolcón constitucional a la Ley de Costas. *El Confidencial* (versión en línea). [http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-11-13/matutes-pierde-villar-mir-y-riu-ganan-con-el-revolcon-constitucional-a-la-ley-de-costas\\_1094582/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-11-13/matutes-pierde-villar-mir-y-riu-ganan-con-el-revolcon-constitucional-a-la-ley-de-costas_1094582/) (última vez consultado: 15 de agosto de 2016)

Mercadé, P., Molinillo, S., y Fernández, A. (2014). Influencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa en la actitud del consumidor: análisis comparado de Mercadona, Carrefour y Eroski. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), 73-88. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4712191> (última vez consultado: 26 de febrero de 2016).

Michelon, G. (2011). Sustainability Disclosure and Reputation: A Comparative Study. *Corporate Reputation Review*, 14(2), 9-96. <http://link.springer.com/article/10.1057%2Fcr.2011.10> (última vez consultado: 10 de julio de 2016)

Ministerio de la Presidencia del Gobierno de España. (2010). Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. En *Boletín Oficial del Estado número 161*. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-10544-consolidado.pdf> (última vez consultado: 4 de agosto de 2016)

Morsing, M., y Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: a European review*, 15(4), 323-338. <http://www.glerl.noaa.gov/seagrant/ClimateChangeWhiteboard/Resources/Uncertainty/climatech/morsing06PR.pdf> (última vez consultado: 23 de febrero de 2016)

Morsing, M., Schultz, M., y Nielsen, K.U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.1456&rep=rep1&type=pdf> (última vez consultado: 23 de febrero de 2016)

Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 76. [https://scholar.google.com/scholar\\_url?url=https://gcg.universia.net/article/download/457/583&hl=es&sa=T&oi=gsb-gga&ct=res&cd=0&ei=zBgpV4\\_bHojYjAHqpKXABA&scisig=AAGBfm0eP9qEBHtaBfG206Ule7ofGqLWsQ](https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://gcg.universia.net/article/download/457/583&hl=es&sa=T&oi=gsb-gga&ct=res&cd=0&ei=zBgpV4_bHojYjAHqpKXABA&scisig=AAGBfm0eP9qEBHtaBfG206Ule7ofGqLWsQ) (última vez consultado: 6 de julio de 2016)

NH Hotel Group. (2015). Perfil corporativo de la compañía en Facebook. Bajado 10 Agosto, 2016, desde: <https://www.facebook.com/NH.Hotels.ES/?fref=ts> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

NH Hotel Group. (2016a). Web corporativa de la compañía. Bajado 10 Agosto, 2016, desde: <http://corporate.nh-hoteles.es/> (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)

NH Hotel Group. (2016b). Informe Anual 2015. Recuperado de: <http://memorianh.com/2015/es/Responsabilidad-Corporativa/#1> (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)

Observatorio de RSC. (2014). *Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid (España) [e-book]. [http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook\\_La\\_RSC\\_modific.06.06.14\\_OK.pdf](http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf)

OMT. (2012). Turismo y sostenibilidad. Recuperado de: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/turismoysostenibilidad\\_0.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/turismoysostenibilidad_0.pdf) (última vez consultado: 31 de julio de 2016)

OMT. (2014). Glossary of tourism terms. Recuperado de: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/Glossary+of+terms.pdf> (última vez consultado: 31 de julio de 2016)

OMT. (2015). Panorama OMT del turismo internacional (Edición 2015). Recuperado de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875> (última vez consultado: 31 de julio de 2016)

Palladium Hotel Group. (2015). Perfil corporativo de la compañía en Facebook. Bajado 10 Agosto, 2016, desde: <https://www.facebook.com/PalladiumHotelGroup/?fref=ts> (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)

Palladium Hotel Group. (2016a). Página web de la compañía. Bajado 10 Agosto, 2016, desde: <http://www.palladiumhotelgroup.com/> (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)

Palladium Hotel Group. (2016b). Development dossier. Recuperado de: <http://www.palladiumhotelgroup.com/media/development.pdf> (última vez consultado: 12 de agosto de 2016)

Pacto Mundial de la ONU. (2016). Listado de participantes en el Pacto Mundial. Bajado 12 Agosto, 2016, desde: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> (última vez consultado: 12 de agosto de 2016)

Pérez, A., y Rodríguez, I. (2015). Estado de la comunicación de responsabilidad social corporativa en el sector hotelero español. *Cuadernos de Turismo*, (36), 315-338. <http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/231031/178971> (última vez consultado: 9 de julio de 2016)

Podnar, K. (2008). Communicating Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 75-81. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13527260701856350> (última vez consultado: 26 de febrero de 2016).

Porter, M. y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. [https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N\\_Lovegrove\\_Study\\_Group/Session\\_1/Michael\\_Porter\\_Creating\\_Shared\\_Value.pdf](https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/fellows/N_Lovegrove_Study_Group/Session_1/Michael_Porter_Creating_Shared_Value.pdf) (última vez consultado: 6 de julio de 2016)

RIU Hotels & Resorts. (2015). Perfil corporativo de la compañía en Facebook. Bajado 10 Agosto, 2016, desde: <https://www.facebook.com/Riuhoteles/?fref=ts> (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)

RIU Hotels & Resorts. (2016a). Web de la compañía. Bajado 10 Agosto, 2016, desde: <http://www.riu.com/es/home.jsp> (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)

RIU Hotels & Resorts. (2016b). Dossier de prensa (2016). Recuperado de: [http://www.riu.com/es/binaris/RIU%20Dossier%20Prensa%202016%20ESP%20EURO\\_tcm49-152180.pdf](http://www.riu.com/es/binaris/RIU%20Dossier%20Prensa%202016%20ESP%20EURO_tcm49-152180.pdf) (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)

RIU Hotels & Resorts. (2016c). Informe anual de Sostenibilidad (2015) [No disponible en línea].

Rodríguez-Antón, J.M., Alonso, M.M. y Celemín, M.S. (2013). Responsabilidad Social Corporativa en las cadenas hoteleras españolas. Un estudio de casos. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 13, 15-38. [https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/13\\_0.pdf](https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/13_0.pdf) (última vez consultado: 9 de julio de 2016)

Rodriguez, S. I.; Roman, S. M.; Sturhahn, S.C. y Terry, E.H. (2002). Sustainability assessment and reporting for the University of Michigan's Ann Arbor Campus (tesis de doctorado). Universidad de Michigan, EEUU.

[http://zanran\\_storage.s3.amazonaws.com/www.campusresponsables.com/ContentPages/17165265.pdf](http://zanran_storage.s3.amazonaws.com/www.campusresponsables.com/ContentPages/17165265.pdf) (última vez consultado: 6 de julio de 2016)

Schoeneborn, D., y Trittin, H. (2013). Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 193-211.

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563281311319481> (última vez consultado: 26 de febrero de 2016)

Seele, P., y Lock, I. (2015). Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 401-414.  
<http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2282-9> (última vez consultado: 10 de julio de 2016)

Smith, K., y Alexander, J. (2013). Which CSR-Related Headings Do Fortune 500 Companies Use on Their Websites? *Business Communication Quarterly*, 76(2), 155-171.  
<http://bcq.sagepub.com/content/76/2/155.short> (última vez consultado: 4 de agosto de 2016)

Smitha, N. (14 de agosto de 2013). Facebook Metrics Defined: Engagement Rate [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://simplymeasured.com/blog/facebook-metrics-defined-engagement-rate/#sm.009d770y19uufje10un1w9aaeowub> (última vez consultado: 35 de agosto de 2016)

Sustainly. (2016). 6<sup>th</sup> Annual Social Media Sustainability Index. Recuperado de: <https://sustainly.com/sites/default/files/The%206th%20Annual%20Social%20Media%20Sustainability%20Index.pdf> (última vez consultado: 2 de septiembre de 2016)

Tang, L., y Li, H. (2009). Corporate social responsibility communication of Chinese and global corporations in China. *Public Relations Review*, 35(3), 199-212.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811109000794> (última vez consultado: 2 de septiembre de 2016)

TUI Group. (2016). Página web del Grupo Tui. Bajado 10 Agosto, 2016, desde: <http://www.tuigroup.com/en-en> (última vez consultado: 10 de agosto de 2016)



Twitter. (2016). Twitter for Developers: Things Every Developer Should Know. Bajado 12 Agosto, 2016, desde: <https://dev.twitter.com/overview/general/things-every-developer-should-know> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

Unión Europea. Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (Libro Verde 52001DC0366). <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES> (última vez consultado: 22 de febrero de 2016)

Unión Europea. Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF> (última vez consultado: 17 de agosto de 2016)

Uddin, M. B., Hassan, M. R., y Tarique, K. M. (2008). Three dimensional aspects of corporate social responsibility. *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, 3(1), 199-212. <http://kantakji.com/media/3450/z111.pdf> (última vez consultado: 6 de julio de 2016)

Urtasun, A. (2001). *Estrategias de localización, posicionamiento de producto y afiliación a una cadena. Aplicación al sector hotelero español* (Tesis doctoral). Madrid: Universidad Carlos III de Madrid. <http://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/11693> (última vez consultado: 17 de agosto de 2016)

Valencia, M. M. A. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y educación en enfermería*, 18(1), 13-26. <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/Triangulacionmetodologica.pdf> (última vez consultado: 4 de agosto de 2016)

Vázquez, J. (2016, 31 Enero). Autorizan hotel RIU a 235 metros de Nichupté. *El Economista México* (versión en línea). <http://eleconomista.com.mx/estados/2016/01/31/autorizan-hotel-riu-235-metros-nichupte> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

Villafañe & Asociados. (2015). Ranking Merco de Responsabilidad y Gobierno Corporativo (2015). Bajado 22 Febrero, 2016, desde: <http://merco.info/es/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)



Villagra, N. (2015). “La gestión de intangibles y la dirección de comunicación”, en Enrique, A.M y Morales, F. (Coords.). *Somos estrategias. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona (España): Gedisa, 61-84.

Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, California (EEUU): Wadsworth Publishing Company.

WTTC. (2016a). Travel & Tourism Economic Impact 2016 Annual Update Summary (2016). Recuperado de: [http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/2016-documents/economic-impact-summary-2016\\_a4-web.ashx](http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/2016-documents/economic-impact-summary-2016_a4-web.ashx) (última vez consultafo: 25 de agosto de 2016)

WTTC. (2016b). Travel & Tourism Economic Impact 2016 Spain (2016). Recuperado de: <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2016/spain2016.ashx> (última vez consultado: 25 de agosto de 2016)

Zhao, W. (2015). *Corporate social responsibility in the energy industry: A content analysis of leading energy companies' websites* (Tesis doctoral). Tallahassee: Florida State University. <http://diginole.lib.fsu.edu/islandora/object/fsu:253157/datastream/PDF/view> (última vez consultado: 17 de agosto de 2016)